



**Juliana Sofia Correia
Madeira**

**A Importância dos Fatores Psicossociais do Marketing
Interno na Satisfação no Trabalho**

**The Importance of Psychosocial Factors of the Internal
Marketing for Work Satisfaction**



**Juliana Sofia Correia
Madeira**

**A Importância dos Fatores Psicossociais do Marketing
Interno na Satisfação no Trabalho**

**The Importance of Psychosocial Factors of the Internal
Marketing for Work Satisfaction**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Hugo de Almeida, Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

O júri

Presidente

Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa,
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Vogal – Arguente Principal

Professor Doutor Ricardo José De Ascensão Gouveia Rodrigues,
Professor Auxiliar, Universidade da Beira Interior

Vogal – Orientador:

Doutor Hugo Márcio Rodrigues de Almeida,
Professor Adjunto Convidado, Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe, por estarem sempre do meu lado. Agradeço ao meu orientador por toda a disponibilidade e apoio prestado. E aos meus amigos em geral, pela força e encorajamento.

palavras-chave

Marketing, Marketing Interno, Fatores Psicossociais, Satisfação no Trabalho

Resumo

As constantes alterações do mercado e as céleres e frequentes inovações tecnológicas impõem ao produto/serviço um curto ciclo de vida, obrigando a que as empresas se tentem superar constantemente.

Maiores investimentos em tecnologia e aumento da rapidez na produção, numa tentativa de chegar primeiro ao mercado, fazem do excesso de trabalho uma realidade do quotidiano de muitas empresas, e uma das primeiras causas do descontentamento dos colaboradores.

O marketing interno (MI) surge então, como uma ferramenta da gestão cujo principal foco e preocupação é o colaborador. A forma como mercado interno vê a empresa é crucial para o desenvolvimento da organização. Trabalhadores satisfeitos e motivados desempenham melhor as suas funções e olham para os objetivos e metas finais da empresa como os felizes resultados do seu trabalho.

Os fatores psicossociais são os responsáveis pela determinação do estado de motivação e satisfação de um colaborador. As organizações devem ser conscientes deste facto e capazes de implementar uma política de confiança e transparência, dispostas a superar estes desafios.

Neste contexto, a presente dissertação pretende contribuir para uma visão mais ampla do Marketing Interno enquanto ciência adequada para revolucionar o mercado interno das organizações. Colaborar na descrição das estratégias de Marketing interno como políticas capazes de melhorar a satisfação e motivação dos colaboradores, tendo por base os fatores psicossociais que se regem, não só, pelas experiências do colaborador com a empresa, mas também, pelas características intrínsecas do individuo.

Keywords

Marketing, Internal Marketing, Psychosocial Factors, Work Satisfaction

Abstract

The constant changes to the market and the fast and frequent technological innovations, impose a short life cycle to the product/service. This, in turn forces the companies into a very competitive path where they are constantly trying to surpass one another.

In the attempt to reach first place in the market, great investments in technology and the increase of the pace of production convey excess of work, making it a reality of the everyday life of many companies and one of the main causes of discontentment among employees.

Internal marketing (IM), therefore, arises as a management tool which main concern and focus is the employee himself. The way the internal market sees the company is crucial for the development of the company. Thus, satisfied and motivated employees are more likely to better perform their functions and to look at the company's aims and targets as the happy results of their work.

Psychosocial factors are responsible for determining the motivation and satisfaction of employees. Companies should be conscious of this and be capable of implementing policy based on trust and transparency, as well as being willing to overcome such challenges.

In this context, it is the contention of this work to contribute to a wider perspective of the Internal Marketing as an adequate science to revolutionize the internal market of companies; AND to collaborate in description of internal Marketing strategies as policies capable of improving the satisfaction and motivation of employees, based on the psychosocial factors that conduct them, not only, by their experiences with the company, but also by the intrinsic characteristics of the individuals.

ÍNDICE	
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE TABELAS.....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
SIGLAS	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO	11
1.2. PRINCIPAIS OBJETIVOS.....	12
2. MARKETING INTERNO	13
2.1. ABORDAGEM HISTÓRICA	13
2.2. DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO.....	14
2.3. MARKETING MIX INTERNO.....	18
2.4. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO.....	19
2.5. O MARKETING INTERNO E A COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA.....	19
3. FATORES INFLUENCIADORES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	23
3.1. SATISFAÇÃO NO TRABALHO	23
3.1.1. CONCEITOS E DETERMINANTES	23
3.1.2. TEORIAS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	27
3.2. CAPACIDADE PARA O TRABALHO	31
3.3. MOTIVAÇÃO.....	34
3.4. FATORES PSICOSSOCIAIS	37
3.5. MARKETING INTERNO: OS FATORES INFLUENCIADORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO FACE AO DESEMPENHO DO COLABORADOR.....	42
3.5.1. DEFINIÇÃO DE DESEMPENHO	42
3.5.2. A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE SATISFAÇÃO E DESEMPENHO ..	43
3.5.3. OS FATORES INFLUENCIADORES DE SATISFAÇÃO E A APLICAÇÃO DE MARKETING INTERNO	45
4. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	51
5. METODOLOGIA.....	53
5.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DOS MÉTODOS UTILIZADOS	53
5.2. INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	53
6. RESULTADOS	55
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
8. CONCLUSÃO	67
9. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	69
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
11. ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades, Segundo Maslow (1943)

Figura 2 – Marketing Mix e Pessoal Mix

Figura 3 – Diferença entre a satisfação com o trabalho registada entre os dois grupos de Marketing Interno Criado.

Figura 4 - Semáforo das dimensões psicossociais estudadas nos grupos de Alto e Baixo Marketing Interno.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução dos conceitos de Marketing Interno.

Tabela 2 – Correlações entre o Marketing Interno Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Organização do Trabalho e Conteúdo”.

Tabela 3 – Correlações entre o Marketing Interno Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Relações Sociais e Liderança”.

Tabela 4 – Correlações entre o Marketing Interno Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Valores no Local de Trabalho”.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Valores médios empresariais de Marketing Interno

Gráfico 2 – Valores médios empresariais nos Fatores Psicossociais

Gráfico 3 – Valores médios empresariais de Capacidade para o Trabalho

SIGLAS

MI – Marketing Interno

OMI – Orientação para o Mercado Interno

FIOH – Finish Institute of Occupational Health

ILO – International Labour Office

COPSOQ – Copenhagen Psychosocial Questionnaire

1. INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

Com o surgir do avanço tecnológico, o mundo tornou-se numa aldeia global, onde a globalização faz chegar a informação a qualquer parte do planeta. O consumidor tornou-se mais informado e exigente, aumentou as suas capacidades comunicativas e as suas redes sociais. As constantes e céleres inovações tecnológicas fazem com que as empresas assistam à veloz produção em massa de produtos e serviços que rapidamente ficam desatualizados, com o surgir de uma nova tecnologia.

O produto tem assim, uma efémera instância de vida, o que por sua vez, obriga a que as empresas sintam uma constante necessidade de evolução sobre o risco de serem ultrapassadas.

A inovação é então, essencial para o crescimento de uma organização. Possibilita que esta se possa desenvolver, aumentar os lucros e ter maiores vantagens face à concorrência.

Contudo, no que diz respeito às indústrias metalomecânicas, estas, abrangem um elevado número de segmentos produtivos com uma enorme diversidade de produtos. A metalomecânica combina a fabricação de bens acabados que tanto são destinados à fabricação de outros produtos como ao consumo final. Exigindo por isso, uma grande dimensão de fases, tarefas e funções que estão dependentes da qualidade da mão-de-obra.

Ahmed & Rafiq (2003) expõem que é inaceitável que em pleno século XXI ainda existam empresas que mantêm barreiras entre funções e departamentos. A gestão dos tempos contemporâneos exige a que existam alterações.

As pessoas são, sem dúvida o fator mais importante numa organização.

E a gestão deve estar consciente de que o mercado atual exige a existência de dois públicos – o externo e o interno (Taylor & Cosenza, 1997).

(Iii, Pfeffer, & Iii, 2000) defendem que se os colaboradores estiverem felizes, satisfeitos, dedicados e com energia, essa positividade se irá refletir nos clientes, que uma vez satisfeitos com o atendimento, vão querer voltar, o que se poderá traduzir numa consequente fidelização.

É então da máxima de que ter funcionários motivados se torna essencial para o sucesso de uma empresa que surge o conceito de Marketing interno (MI).

Uma vez que as atividades multifuncionais e as pessoas que as concretizam têm uma grande influência sobre o resultado final Ahmed & Rafiq (2003), é necessário envolver os colaboradores na cultura organizacional da empresa, na sua imagem corporativa, na sua visão. É necessário que estejam *"bem sintonizados com a missão, objetivos, estratégias e sistemas da empresa"* (Gummesson, 1987, p.24).

É portanto necessário motivar os colaboradores para alcançar os objetivos propostos pela organização.

Contudo, o processo de motivação é bem mais complexo, a satisfação e motivação dependem de diversos fatores, como a capacidade para o trabalho e os fatores psicossociais. Neste trabalho procurou-se então, perceber de que forma o MI e os fatores psicossociais podem influenciar a qualidade e desempenho dos colaboradores.

1.2. PRINCIPAIS OBJETIVOS

O Marketing Interno é um conceito pouco explorado no setor industrial, a maioria da literatura existente deixa transparecer o facto de que as estratégias, técnicas e práticas de MI são essencialmente pensadas para o setor de serviços. As empresas do setor industrial devem, por isso, fazer um ajustamento entre as estratégias e práticas de MI, de forma a que estas possam ser transversais ao setor da indústria.

Neste sentido, e tendo por base a Conspeção de Locke (1976), que dita que satisfação e insatisfação não são fenómenos diferentes, mas sim, situações opostas de um mesmo fenómeno. Um dos principais objetivos desta dissertação é analisar a aplicação de algumas práticas de marketing interno numa organização industrial, nomeadamente a metalomecânica, percebendo se esta aplicação influencia de alguma forma a motivação e satisfação dos colaboradores, e quais os fatores psicossociais que permitem manipular esta perceção de satisfação por parte do colaborador.

2. MARKETING INTERNO

2.1. ABORDAGEM HISTÓRICA

No marketing interno é consensual a ideia de que para se atingir o sucesso empresarial é necessário que o colaborador mantenha um papel ativo na empresa, esteja informado e satisfeito com as suas condições de trabalho. O elemento humano é por isso, o componente central do MI.

Bekin (1995) afirma que o marketing interno sempre existiu de forma natural, informal e intuitiva. Todavia, para uma melhoria da qualidade e aplicação desta temática foi necessário que, mais que um mero conceito, o MI fosse visto como uma ciência/filosofia, impulsionando a um estudo mais aprofundado do tema.

O marketing interno permite mudar e melhorar as funções dos colaboradores estimulando o aumento da produtividade (Bekin, 2004).

Atingir os objetivos definidos a fim de triunfar no mercado de trabalho são as aspirações de qualquer empresa. Para o lograr é fundamental que toda a equipa/público interno partilhe do mesmo propósito (Levitt, 1960). Sendo por isso essencial o estudo e evolução do MI, numa tentativa de melhorar as funções dos colaboradores impulsionando o aumento da produtividade (Bekin, 2004).

Grönroos (1989) vê este conceito como uma estratégia de gestão cujo primordial objetivo é introduzir os funcionários na vida ativa da empresa, de modo a que todos compreendam e vivam o negócio, assumindo as necessidades e preocupações da empresa como suas.

Assim, atribuindo valor ao público interno das empresas/organizações, e com a evolução do estudo sobre esta temática, assistimos à alteração de alguns termos com o passar dos anos. Passámos de empregado a funcionário e mais recentemente a colaborador, o que denota mais uma vez a importância do elemento humano no MI (Orfão, 2010). Mishra (2010, p.185) vai ainda mais longe e define os funcionários como a espinha dorsal de qualquer negócio de sucesso, referindo que *“eles precisam ser educados, motivados e mantidos na organização a todo o custo para apoiar a organização a ser competitiva a nível mundial”*.

Vive-se por isso a ideia de marketing interno é o conjunto de ações de marketing que são dirigidas para o público interno (colaboradores) de uma determinada organização (Bekin, 2004). O que não deixa de ser correto, no entanto, esta definição é considerada reducionista.

Existe uma enorme diversidade de interpretações e definições, não existindo por isso uma ampla adoção do conceito. Do mesmo modo que não existe um instrumento que avalie o impacto quantitativo do MI.

Varey (1995) considera a maioria dos conteúdos que têm vindo a ser desenvolvidos neste âmbito é ainda muito rudimentar, narrativo ou prescritivo.

2.2. DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO

A definição de Marketing interno surge pela primeira vez na literatura por Berry, Hensel, & Burke (1976), seguido de George (1977), Thompson, T.W., Berry, L.L. and Davidson (1978) e Murray (1979), com o intuito de resolver um problema de distribuição e qualidade de um serviço, focando as atenções na motivação e satisfação dos empregados.

Porém, Hogg, Carter, & Dunne (1998) reforçam que o MI foi introduzido pela primeira vez na literatura acadêmica, no início de 1980, por Berry (1981) e Grönroos (1981), acrescentando ainda que, na década dos anos 90, aconteceu um revivido interesse pelo tema por parte de Grönroos (1995) e Rafiq (1995), Ballantyne & Ballantyne (1997).

Grönroos (1981) definiu que a tarefa do marketing interno passa por uma implementação das estratégias usadas no exterior com o cliente interno. A organização deve vender o seu produto (valores da empresa) também internamente, uma vez que os colaboradores são, na verdade, o principal mercado a ter em conta, sendo os clientes externos o secundário.

Ainda que, inicialmente o MI tenha sido visto como uma estratégia de venda dirigida aos colaboradores Grönroos (1981) e depois, Gonçalves (2010), propõem definições mais atuais referem-no como uma iniciativa que visa motivar os colaboradores para garantir uma maior satisfação no cliente.

Assim, Grönroos (1981) reconhece que não é apenas o gesto de compra na interação comprador-vendedor que se pode traduzir numa nova compra, mas sim, a interação/relação comprador-vendedor. Se o vendedor conseguir fazer despontar uma relação de confiança/segurança no comprador no ato da compra, este poderá tornar-se mais facilmente num possível cliente. Passando o vendedor a fornecer novas oportunidades de marketing para a organização.

Em concordância com referido anteriormente, podemos afirmar que o marketing interno apresenta, até ao momento, dois níveis: A preocupação em tratar/ver os colaboradores como clientes internos, bem como, a necessidade de os satisfazer, com o intuito de os preparar para satisfazer o cliente externo (Gonçalves, 2010; Raymond P. Fisk, Stephen W. Brown, 1993).

Foreman & Money (1995) consideram que o marketing pode ser usado eficientemente tanto com os funcionários como com os clientes externos.

L. Berry (1986) afirma que os departamentos de marketing mais eficazes, não são os que apenas praticam o marketing na sua essência, mas sim, aqueles que garantem o envolvimento de todas as pessoas da organização para a prática de marketing. Os diretores de marketing não só devem persuadir os clientes a comprar, como devem também induzir os funcionários a realizarem os seus serviços.

Kotler (1994) atenta que não tem sentido prometer um serviço de qualidade se os funcionários não estão prontos para fornecê-lo.

No seguimento do pressuposto referido por Kotler (1994), é então, importante introduzir a visão de Hogg et al. (1998), que referem que para um programa de MI ser bem-sucedido é necessário adotar dois sentidos: os pontos de vista da gestão devem ser comunicados à força de trabalho e os pontos de vista da força de trabalho devem ser comunicados de volta à gestão. Existindo uma reciprocidade no entendimento entre a gestão e a força de trabalho, de modo a evitar falhas comunicativas. Caminhando ambas as equipas face ao mesmo objetivo.

Segundo Tansuhaj, P., Randall, D. and McCullough (1991) parte do trabalho do MI é garantir que os funcionários sintam que a gestão se preocupa com eles e que as suas necessidades sejam atendidas. Contudo, ainda que este princípio seja comumente aceite, são raras as empresas/organizações que a implementam.

Para Rafiq (1995) a principal causa desta situação é o facto de não existir um único conceito para marketing interno. Existe também uma enorme confusão nas empresas/organizações causada pelo facto de as diversas noções/conceitos de MI sugerirem que as funções desempenhadas pelos Recursos Humanos estão subordinadas ao Marketing.

A **Tabela 1** apresenta a evolução dos diversos conceitos de MI referidos por distintos autores:

Autor	Definição
L. Berry et al. (1976)	O MI oferece ao público interno, produtos internos (empregos) com o intuito de que estes cumpram os objetivos da organização.
Sasser & Arbeit (1976)	Os colaboradores de uma organização não devem ser apenas encarados como clientes, devem ser também testados como tal, devem ser o primeiro mercado a conquistar.
George (1977)	O MI visa a satisfação do funcionário, uma vez que está se reproduzirá consequentemente, na satisfação do cliente.
Grönroos (1981)	O MI deve tentar vender a empresa aos seus empregados. Os produtos devem primeiramente ser testados internamente e só depois no mercado externo.
Grönroos (1989)	O conceito de MI sustenta que o mercado interno pode ser influenciado de forma mais eficaz. A organização deve desenvolver atividades internas baseadas numa estratégia de MI.
William R George (1990)	O MI baseia-se na aplicação e realização de um Marketing pensado e planeado para um mercado interno. Esta aplicação

	interna é como que um teste antecipado à implementação do mesmo no mercado externo.
Berry, L.L., Conant, J.S. & Parasuraman (1991)	O MI vê os funcionários como clientes e as suas funções como um produto que lhes satisfaz as necessidades.
L. Berry (1992)	Os objetivos fundamentais do MI são: atrair, desenvolver, motivar e reter os bons funcionários.
Rafiq (1995)	O MI deve elaborar estratégias que eliminem a resistência à mudança, tendo em conta que a satisfação e motivação do colaborador são eficazes para que este apresente bons resultados.
Joseph (1996)	O MI é a aplicação de uma estratégia de marketing por parte da gestão de recursos humanos com o intuito de gerir, motivar e mobilizar os funcionários, na tentativa, não só, de melhorar o atendimento direto aos clientes externos, mas também, a forma como se entendem entre si.
Kotler & Scheff (1997)	Define-se MI como o esforço realizado pela empresa para treinar e motivar o seu público interno.
Davis (2001)	O marketing interno preocupa-se com as relações internas da empresa, com o objetivo de melhorar a cooperação entre eles.
Ahmed & Rafiq (2003)	Segundo os autores, o MI é difícil de implementar por causa dos conflitos interfuncionais, sendo por isso o seu foco identificar as mudanças comportamentais necessárias nos funcionários com o objetivo de melhorar o seu desempenho.
Ballantyne (2003)	Marketing interno baseia-se na aplicação de uma estratégia de melhoramento do desenvolvimento das relações internas.
Kelemen & Papasolomou-Doukakis (2004)	Marketing Interno é a estratégia aplicada pela gestão para melhorar o ambiente interno. Esta estratégia é aplicada usando a mesma lógica que preside sobre os mercados externos.
Brambilla (2005)	O MI é a parte do Marketing que desenvolve ações pensadas para dentro da empresa, impulsionando a criação de novos valores, projetos e ideias, possibilitando em simultâneo o desenvolvimento da empresa.
Gounaris (2008)	Para o MI, todos os recursos internos são importantes, porém, as pessoas são o elemento chave de todo o processo, uma vez que são elas o motor de todo o trabalho.

Grönroos & Gro (2009)	O MI tem por base a ideia de que se devem tratar os colaboradores como clientes, implementando nestes um sentimento de satisfação.
Mishra (2010)	O MI tem como objetivo motivar e integrar os colaboradores nas estratégias da empresa, visando a satisfação do cliente através do processo de motivação do colaborador.
Saraceni (2011)	Para o autor, o MI é uma ferramenta da gestão que tem como objetivo melhorar o clima organizacional, aproximando a relação entre os funcionários e a empresa.
Mendes, Santos, Perna, & Teixeira (2012)	O MI tem como tarefa manter os colaboradores informados da política interna da empresa, criando programas abrangentes e fomentando a integração dos colaboradores. É importante que o colaborador se sinta parte integrante da empresa.
E. Chaves, A. França (2013)	A grande preocupação do MI é reconhecer o valor do colaborador, ao mesmo tempo que segue uma estratégia para produzir um bom ambiente interno na empresa.

Após um olhar atento sobre a vasta literatura científica referente ao Marketing interno e as suas atividades, percebemos que com o passar dos anos o conceito de MI tem evoluído e alargado os seus horizontes. Enquanto inicialmente L. Berry et al. (1976) se preocupava essencialmente em produzir empregos que pudessem gerar colaboradores satisfeitos a fim de satisfazer as necessidades da empresa, Mendes et al. (2012) e Chaves, E. Chaves, A. França (2013), já denotam a sua preocupação não só face às relações do colaborador com a entidade patronal, mas também, face às relações internas que o colaborador mantém com os restantes elementos constituintes da empresa. Bem como, com a comunicação interna da organização, demonstrando uma atenta preocupação sobre o facto de os trabalhadores se sentirem informados e integrados dentro da equipa.

Mendes et al. (2012) refere até que é essencial que o trabalhador se sinta parte constituinte da empresa. Deve estar apaixonado pelo que faz e orgulhoso por fazer parte da organização.

Funcionários motivados e satisfeitos sentem-se parte integrante da empresa e refletem essa satisfação no cliente, promovendo por isso, resultados positivos para a organização, favorecendo em simultâneo a imagem da empresa perante a sociedade (Matos, 2009).

2.3. MARKETING MIX INTERNO

Diversos autores contribuíram para o estudo do marketing mix ao longo da história.

Ainda que o primeiro a usar a designação de “Marketing Mix” tenha sido Borden (1964), foi McCarthy (1964), quem apresentou o conhecido modelo de 4Ps, agrupando os iniciais 12 elementos em apenas quatro: produto, preço, promoção e lugar.

Mais tarde, com o surgir da ideia de que para gerar a satisfação do cliente externo, é igualmente necessário, produzir a satisfação do cliente interno (W.R. George, 1977). E de que o principal propósito do Marketing interno para atingir esta meta, deve ser tratar os seus colaboradores como clientes, considerando o trabalho dos mesmos como produto interno (L. Berry, 1981).

Surgem então, autores que consideram possível reaplicar as técnicas pensadas para o mercado externo, no interno. Devendo ter em conta, segundo Piercy & Morgan (1991) que o Marketing interno deverá readaptar as técnicas e comunicações usadas no mercado externo às características inerentes ao mercado interno.

Pensadas para empresas de serviços, ou projetadas para empresas de produto, surgem diversas designações associadas aos famosos 4Ps do mercado externo, mas repensadas e adaptadas para o mercado interno.

Relativamente a empresas de serviços, enquanto que na visão de Piercy & Morgan (1991) o produto se refere aos valores, atitudes e comportamentos que deverão ser implementados num plano de Marketing, pensado para os colaboradores. M. Rafiq & Ahmed (1993) ampliam a ideia dividindo o plano de Marketing em dois níveis: estratégico e tático. Devendo o tático dobra-se sobre a performance e tratamento do cliente, que nesta situação em específico se trata do colaborador da empresa.

Por sua vez, no que diz respeito às ideias delineadas para as empresas de produtos, Flipo (1986) descreve o produto como o emprego que a empresa oferece ao colaborador. Já a visão de Davis (2001) é completamente díspar. O autor declara que o produto deve ser considerado como as políticas, os programas e os serviços que a empresa tem a oferecer.

Ainda que a literatura se estenda e divida em distintas designações para os 4Ps aplicados ao mercado interno. Existem diversos autores que desde cedo consideram modelo de 4Ps demasiado pragmático e simplista (Booms & Bitner, 1981; Fershtman & Judd, 1987; Grönroos, 1995; Gummesson, 1990; Kotler & Scheff, 1997; McDonald, Milne, & Hong, 2002).

Booms & Bitner (1981) chegam mesmo a propor a expansão do marketing mix de 4 constituintes a 7 elementos. Adicionam assim, 3 componentes que consideram essenciais para a melhoria do marketing mix interno. São eles: Processo, Pessoas e evidências físicas.

Rafiq & Ahmed (1995) definem o marketing mix de 7 elementos como a definição mais apropriada e ampla, uma vez que possibilita uma perspetiva mais abrangente da realidade.

2.4. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO

São vários e distintos os conceitos para Orientação para o Mercado Interno (OMI) referidos em literatura. Contudo, embora diferentes, existe um ponto onde todos parecem concordar, Lings, I.N. & Greenley (2005) identificam-no, referindo que o trabalho do OMI tem como objetivo satisfazer e identificar as necessidades dos funcionários como uma via direta para satisfazer as necessidades dos clientes externos.

Thomas (2000) chega mesmo a afirmar que a avaliação dos clientes face a uma empresa se baseia nos funcionários que esta tem em linha da frente. Em conformidade com a afirmação anterior Davis (2001) refere que quando o colaborador que dá a cara pela empresa tem determinadas características como, simpatia, auxílio, prestabilidade e uma natureza agradável, o cliente externo se sente agradado e isso influencia a sua visão face à empresa.

Gounaris (2008) acredita que a OMI desperta as organizações para a necessidade de produzir relacionamentos positivos e eficazes com os seus colaboradores.

A OMI refere-se à orientação da organização em relação ao Mercado Interno e à gestão eficiente desse mercado, que uma vez satisfeito poderá garantir o serviço necessário para concluir as metas definidas pelo Marketing externo (Gounaris, 2008).

Em suma, podemos definir a OMI como uma filosofia da empresa que está por trás de seus esforços de Marketing Interno e que exerce, em simultâneo, uma influência direta sobre a eficácia desses esforços.

A OMI consiste, então, na avaliação da implementação de MI, identificando se a estratégia definida pelo MI foi alcançada com sucesso ou não (Naudé, Desai, & Murphy, 2003).

A OMI deve conseguir uma relação positiva entre as diversas variáveis influenciadoras da motivação/satisfação do colaborador, tais como: Qualidade dos Serviços Internos (QSI), Satisfação no Trabalho (SAT) e o Compromisso Organizacional (CO).

2.5. O MARKETING INTERNO E A COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA

Para entender a importância da existência de uma eficaz comunicação interna dentro de uma empresa, é primeiramente necessário perceber dois conceitos – **Comunicação e Empresa**.

Podemos definir **comunicação**, numa forma simples, como a passagem de informação de uma pessoa para outra. É o processo pelo qual a informação é trocada, compreendida e partilhada.

Mahony, Madrigal, & Howard (2000) define **empresa** como um agrupamento de pessoas que se unem por um propósito único em função da concretização de propósitos individuais.

Porém, Mahony et al. (2000) refere também que nenhuma organização que tenha mais que dois funcionários pode funcionar sem que a informação flua corretamente. A estagnação deste elemento pode ser decisiva, podendo até determinar a velocidade e a qualidade da execução das tarefas.

Dizemos que existe uma falha comunicativa quando a mensagem não é entendida por ambas as partes, do mesmo modo que qualificamos de boa comunicação, o ato de existir uma coerência mútua na receção e interpretação da mensagem.

Quando falamos de comunicação, temos de perceber que para que exista um entendimento, é necessário que ambas as partes possuam a mesma significância informacional. Do mesmo modo que é iminente reconhecer a ideia de que as pessoas, como seres humanos dotados de personalidade e diferenciadas vivências pessoais, são diferentes, e como tal, recebem, interpretam e reagem sobre mensagens iguais de formas desiguais (Boog, 1994).

O autor refere ainda que para que a comunicação interna de determinada empresa seja considerada eficaz, é imprescindível que os colaboradores partilhem os mesmos objetivos que a empresa. Todavia, tal facto apenas será possível se a mensagem for pensada e delineada com o intuito de atingir os diferentes tipos de público interno.

Seguindo a mesma linha de argumentação, Corrado (1994) sublinha a importância da comunicação nas funções de liderança, e define alguns fatores essenciais para a comunicação da visão e valores de uma empresa:

- Manter uma mensagem simples, a fim de se chegar a um público maior.
- Utilizar estratégias que criem empatia, para ganhar atenção dos colaboradores.
- Ser coerente e honesto, para que a mensagem seja credível.
- Criar símbolos visíveis associados à nova visão e alimentar este processo, enaltecendo o olhar dos colaboradores sobre a organização.

Na visão de Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1995) os colaboradores são motivados em função de uma causa pela qual valha a pena trabalhar.

Como tal, os autores sugerem e salientam a importância da criação de um lema interno, e da transmissão do mesmo com emoção e entusiasmo. Ditando ainda, que se devem aproveitar todas as ocasiões para reproduzir este lema, mostrando aos funcionários a importância do seu trabalho para o desenvolvimento da empresa, conferindo, assim, dignidade ao trabalho de cada um.

Carbaugh & Berry (2001) recomenda que sejam feitas reuniões. As reuniões servem para se definir estratégias que permitam que os funcionários definam regras e metas para atingir os objetivos, estruturando papéis entre eles e assumindo compromissos entre si.

Este tipo de atividades atribui às equipas liderança e energia, fazendo com que estes se sintam parte integrante da empresa.

Chiavenato (1999) acrescenta que em todas as organizações deve existir uma boa comunicação, de modo a que a informação exista de forma espontânea e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade.

Também, Grönroos (1995) defende que a comunicação interna deve fluir em todas as direções, não só de cima para baixo, mas também no sentido inverso.

O autor ressalta o facto de que o sentimento de incerteza se pode constituir como o maior obstáculo ao exercício de uma função. Reduzir a incerteza é reduzir também o medo e a ansiedade entre os colaboradores.

A empresa é um sistema integrado, em que muitas das funções dependem de outras, a melhoria da qualidade de informação entre postos de trabalho será continuamente a melhoria da qualidade de uma cultura organizacional Hargie & Tourish (1993).

Grönroos (1995) afirma que é essencial ouvir os funcionários e defende que as campanhas externas deveriam de ser primeiramente testadas internamente. É essencial que o público interno se comprometa com a mensagem e que se sinta integrado e valorizado em todo o processo.

Esta comunicação pode fazer-se tanto, num formato formal, como informal. Ambas são importantes e necessárias. Porém, devemos ter em mente que os canais informais podem ser tão positivos quanto negativos. A comunicação informal possibilita uma maior interação entre os colaboradores, mas, pode também apresentar-se de forma negativa, quando existe o surgimento e disseminação de boatos.

Por sua vez, a comunicação formal garante um maior comprometimento por parte dos colaboradores.

Sobre esta ótica, Bohlander, George W.; Snell, Scott; Sherman (2003) sugere três canais de comunicação formal:

Comunicação Ascendente - Surge nos postos de trabalho mais baixos, mas deve ser interpretada e tratada na direção. Tratam-se de conteúdos como, informações financeiras, relatórios de desempenho, problemas específicos, e sugestões de melhoria.

Comunicação Descendente – É a comunicação delineada pela direção com o foco de influenciar determinadas ações positivas na empresa. Temos como exemplos, as instruções de trabalho, a procedimentos e práticas e a implementação de objetivos e estratégias que visam o aperfeiçoamento das funções.

Comunicação Horizontal - Compete aos elementos que exercem as funções de coordenação entre a direção e os postos de trabalho mais baixos. Visam a solução de problemas interdepartamentais e a coordenação interdepartamental.

Não de forma totalmente igual, mas tendo por base conteúdos semelhantes, também, Kalla (2005) apresenta a existência quatro domínios dentro da comunicação interna:

A Comunicação Empresarial, que tem como principal foco a capacidade de comunicação dos colaboradores.

A Comunicação de Gestão, que deve gerir as diferenciadas competências e a comunicação interna.

A Comunicação Corporativa, que incide sobre a comunicação formal da empresa.

A Comunicação Organizacional, que se rege por questões teóricas e filosóficas.

Gerenciar a comunicação é, então, reconhecer que os colaboradores precisam de informação para realizar as suas funções com mais eficácia.

Além do melhoramento do ambiente interno, a comunicação interna oferece também uma mão-de-obra mais qualificada, na medida em que com mais e melhor informação, o indivíduo consegue produzir melhores resultados.

Entre os diversos benefícios provenientes de uma boa gestão da comunicação interna podemos salientar segundo, Clappitt & Downs (1993) a melhoria da produtividade, uma melhor qualidade de serviços e produtos, um aumento dos níveis de inovação e a redução de greves.

Em suma, podemos referir que para ter mais sucesso, um plano de comunicação interna deve enquadrar-se dentro das bases delineadas pelo plano de marketing interno, seguindo uma Comunicação Integrada de Marketing pensada para o público interno.

A empresa deve ter claramente decidida qual a imagem que pretende conseguir na mente dos colaboradores, a fim de se poder estruturar uma estratégia comunicativa em torno desses mesmos ideais.

A comunicação organizacional integrada abrange um conjunto de relações e mensagens que como fruto de uma política e estratégias de comunicação, se manifestam para alcançar visibilidade, posicionamento, criação de vínculos estáveis, legitimidade social, percepção, valor, imagem e reputação positiva Galarza, González, & Quichimbo (2013).

3. FATORES INFLUENCIADORES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

3.1. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

3.1.1. CONCEITOS E DETERMINANTES

A satisfação dos trabalhadores é a chave para uma gestão de excelência, devendo, por isso, ser feito um balanço das relações internas da empresa, precavendo a existência de desentendimentos entre os seus colaboradores. O ambiente na empresa, a forma como os colaboradores se relacionam entre si, e o estado emocional de cada elemento, podem ser cruciais no desempenho da organização Berry, L.L., Conant, J.S. & Parasuraman (1991).

Pode definir-se satisfação como o ato ou efeito que determinado sujeito nutre ao concretizar uma necessidade ou desejo, uma sensação de contentamento ou prazer, que resulta da efetivação/conclusão daquilo que o indivíduo carência ou almeja (Levant, Cleeton, & Ferreira, 1999; Luft, 2002; Mattos, 2001).

A noção de satisfação vincula-se ao contentamento de se realizar uma vontade, ou prazer resultante de ações que o indivíduo julga como benéficas para ele (Houaiss, 2001).

Leung (1997) acredita que a definição de satisfação no trabalho está dependente do estado emocional do colaborador, e da análise positiva ou negativa que este faz das suas experiências de trabalho.

Verifica-se então, que para que o indivíduo emita um julgamento positivo face ao seu grau de satisfação, é necessária a concretização de alguma meta ou objetivo pelo qual este esperava e ambicionava. Ryle (1970) classifica, assim, satisfação como um verbo adverbial, uma vez que, este requer a existência de uma condição para o seu acontecimento/surgimento.

Satisfação é então, um estado subjetivo e peculiar que pode ser percebido e analisado de forma diferenciada de indivíduo para indivíduo, possibilitando que determinada situação ou evento possua díspares níveis de impacto e medida em indivíduos diferentes.

Por ser um fator em constante transformação, que possibilita que iguais características sejam avaliadas de formas dissemelhantes por pessoas distintas, e cuja esta análise está, também, dependente das circunstâncias em que decorre, Fraser (1983) considera que satisfação no trabalho não é um estado estático. O autor defende que até o mesmo indivíduo pode avaliar a mesma situação profissional, sobre o mesmo contexto ambiental, de forma desigual em fases etárias diferentes.

Martins & Santos (2006) considera que os colaboradores se servem das suas crenças e valores para avaliam o seu trabalho, o que atribui à palavra satisfação um carácter afetivo. Satisfeito, o sujeito nutre um grau de contentamento face ao seu trabalho que pode despontar em um sentimento de motivação para fazer mais e melhor. Porém, se

desagradável ao indivíduo, geraria insatisfação, o que se pode também tornar em desmotivação.

Motivação e Satisfação são dois conceitos que caminham juntos e se relacionam entre si, porém, distintos.

Steuer (1989) distingue motivação de satisfação, explicando que, enquanto motivação é a força e tensão gerada face à realização de uma necessidade/ambição. Satisfação é o resultado final, desta ação, é a sensação que o indivíduo expressa após a concretização desta necessidade.

Resumidamente, motivação é a força gerada sobre a ideia de que satisfação será a recompensa face ao esforço despendido.

Harris (1989) refere-se a satisfação no trabalho como o sentimento experienciado pelo trabalhador face à situação global da organização.

Brush, Moch, & Pooyan (1987) defendem que a satisfação no trabalho é a combinação de várias particularidades intrínsecas ao indivíduo com diversos fatores externos, possibilitando a existência de uma avaliação cognitiva e/ou afetiva da pessoa face ao que lhe é entendido como benéfico e não benéfico no seu contexto e condições de trabalho.

Observa-se, assim, a existência de dois importantes componentes da satisfação no trabalho: o **cognitivo**, que se refere ao pensamento do indivíduo e as suas apreciações sobre o trabalho; e o **afetivo**, que qualifica o bem-estar de uma pessoa relativamente a um trabalho (Wright & Cropanzano, 2000; Zalewska, 1999). Esta análise sugere que satisfação no trabalho é, então, baseada em parte sobre o que o indivíduo pensa e em parte sobre o que o indivíduo sente.

Sobre um ponto de vista individualista, Herzberg, Mausner, & Snyderman (2011) e Locke (1976), definem satisfação no trabalho como a necessidade que o indivíduo tem de satisfazer os seus valores para se sentir satisfeito no trabalho.

Por sua vez, Vroom (1967) e Lofquist & Davis (1969), contrapõem esta ideia, acrescentando que as reações afetivas dos indivíduos variam em função da interação entre eles e o meio que os envolve.

Martins (1984) afirma que o homem usa as suas vivências e valores para avaliar o seu trabalho e dessa avaliação resulta um estado emocional que define de que forma o indivíduo se enquadra na empresa. Porém, esta análise não se baseia apenas no indivíduo em si, tem presente a sua relação face ao meio envolvente e aos que consigo interagem.

Em suma, ao conjugar as doutrinas de diversos autores, podemos concluir que satisfação depende não só das condições/determinantes que são oferecidas ao trabalhador pela empresa, mas também da apreciação que este faz das mesmas, tendo por base e referência os seus valores, experiências e aspirações pessoais.

Sobre o ponto de vista da organização e definindo satisfação no trabalho de forma simplista, Locke, (1976) afirma que está é um estado emocional positivo, que resulta de

experiências relacionadas ao trabalho, e que tal estado é determinado por agentes (chefias e colegas) e eventos (condições físicas, reconhecimento).

Cavanagh (1992) vai mais longe e distingue três categorias que influenciam a satisfação no trabalho: diferenças na personalidade, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

As fontes de satisfação são totalmente dissemelhantes das de descontentamento.

Barros, Aguiar, & Guandeline (1988) defendem que os bons momentos respeitam a características inerentes à função em si, como, reconhecimento, responsabilidade e promoção. Já os maus estão ligados ao contexto que engloba a função, como o salário, as más condições no trabalho, as relações interpessoais.

Segundo Smith (2001) o que gera maior insatisfação no trabalho são os problemas com os supervisores, os fracos pagamentos, as oportunidades oferecidas e o reconhecimento por casa função exercida.

Berry (2001) diz que é importante que os funcionários tenham orgulho no seu trabalho e na organização a que pertencem.

A organização deve, assim, comprometer-se em orientar as relações entre funcionários, supervisores e a gerência.

Deve assumir um papel mediador e compreensivo, tendo sempre em mente aqueles que são os objetivos e metas da empresa, não descuidando, aquelas que são as necessidades individuais de cada trabalhador, garantindo a compreensão e valorização pessoal de que estes carecem (Gounaris, 2008).

A necessidade de valorização e reconhecimento são duas particularidades que estão intrinsecamente relacionadas com uma das determinantes da motivação e satisfação no trabalho.

Segundo o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, apresentado por Hackman, Oldham, Janson, & Purdy (1975) existem determinadas características que quando estão presentes em algumas funções/tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores, concebem determinados estados psicológicos capazes de determinar a motivação e a satisfação no trabalho.

A forma como o trabalhador vê e sente o seu trabalho é o primeiro desses estados.

A apreciação e o valor atribuído pela gerência é, por isso, determinante para que o individuo sinta que o seu trabalho é importante e significativo.

O segundo estado psicológico proposto pelos autores diz respeito à responsabilidade assumida pelo funcionário, e a forma como se sente responsável sobre as tarefas que executa. Já o terceiro refere-se aos resultados, à forma como o individuo entende, conhece e avalia o seu desempenho e trabalho final.

Baseado em fundamentos teóricos “neo-fordistas” Handel (2005) alega que condições como a remuneração, a segurança e estabilidade no emprego, são determinantes importantíssimas para garantir a satisfação do indivíduo relativamente ao seu trabalho.

Contudo, na visão dos “pós-fordistas”, as recompensas intrínsecas são as mais importantes. Uma empresa geradora de bom ambiente, que adota práticas de cooperação entre colegas, e oferece um trabalho desafiador dotado de autonomia, é na ótica destes autores, uma empresa inteligente, que usa no seu cotidiano, praticas diretamente relacionadas à promoção de satisfação (Vasconcelos, 2005).

Ao estudar a literatura apresentada por Frey & Stutzer (2002) e Handel (2005) percebemos que o conceito de satisfação, quando associado ao contexto das organizações, possui indicadores sobre o maior ou menor grau de contentamento do indivíduo em função da sua satisfação no trabalho, não se limitando apenas aos pontos extremos da questão.

Segundo os autores, algumas dimensões de satisfação no trabalho podem estar diretamente relacionadas ao comportamento do indivíduo no exercício das suas funções. Este propósito destaca a importância de se investigar o grau de contentamento dos colaboradores face a diversos fatores capazes de gerar satisfação no trabalho.

De acordo com Mair (2005) deve-se investigar o valor destas características individuais e nos diversos contextos em que estas podem surgir, e aplicar esta máxima a diversos setores e departamentos. Possibilitando, neste sentido, identificar que variáveis, e em que níveis, se poderia promover a melhoria do desempenho nas organizações, a partir da análise da satisfação dos seus colaboradores.

A reflexão do autor demonstra a diversidade de fatores relacionados à satisfação no trabalho e a dificuldade da gestão em gerir esta satisfação.

É de notar que tanto anteriormente a Mair (2005), como posteriormente ao mesmo, diversos autores identificaram a necessidade e importância em se medir/analisar a avaliação de satisfação realizada pelo indivíduo, tendo por base os fatores que a influenciam. Albuquerque & Tróccoli (2004) e Martins & Santos (2006) apresentam duas formas de se avaliar satisfação no trabalho: a primeira refere-se à utilização de uma medida global de satisfação, que é obtida ao identificar o grau médio de satisfação do indivíduo em relação às dimensões avaliadas; a segunda refere-se a uma medida estruturada em torno dos fatores ou indicadores que compõem a satisfação do indivíduo para com o seu trabalho. Assim, alguns fatores seriam avaliados em separado, o que possibilitaria apurar o impacto dos mesmos na atitude do indivíduo.

Segundo Martins & Santos (2006) estudar cada dimensão de satisfação em separado permitia à gestão aplicar um MI mais eficaz sobre o seu público interno. Porém, a medida global concede às organizações uma análise mais ampla do nível de satisfação dos indivíduos em cada setor ou departamento.

Para Albuquerque & Tróccoli (2004) podemos estudar a satisfação do indivíduo de forma geral sem descuidar a importância dos fatores individuais se nessa análise tivermos por base cinco fatores de relevo: o ambiente social, o salário, a chefia, a natureza do trabalho e as políticas de promoção da empresa.

O autor considera que ao estudar estes cinco componentes englobamos as quatro grandes áreas constituintes da satisfação no trabalho: as características do indivíduo, a sua função e o ambiente físico e social da organização.

São diversas as variáveis capazes de atribuir satisfação ao trabalhador.

RD Avery, TJ Bouchard, NL Segal (1989) enumeram distintas características/condições capazes de satisfazer o indivíduo no seu local de trabalho, são elas o salário, as condições físicas do ambiente organizacional, as políticas e procedimentos de gestão, o ambiente interno, as oportunidades de desenvolvimento e a realização pessoal do indivíduo.

Também Moraes & Kilimnik (1989) dão relevo a variáveis como a possibilidade de evolução, compensação financeira e o ambiente social e interno da organização. No entanto, os autores acrescentam que a segurança é também um fator de relevo para a estabilidade, contentamento e desenvolvimento do colaborador.

Cooper, Sloan, & Williams (1988) ressaltam a importância da comunicação e o modo como as informações circulam dentro da empresa. A gestão dos conflitos e a forma como são implementadas as inovações/alterações na empresa.

Lawler (2005) sugere que as organizações atentem à necessidade de satisfazer os fatores psicossociais dos seus colaboradores. As empresas devem promover um ambiente de trabalho saudável, sem competitividade e promover, também, ações de motivação entre os empregados. Tais ações, segundo o autor, seriam capazes de surtir comportamentos pró-ativos no trabalho.

3.1.2. TEORIAS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Com o intuito de descrever e perceber a evolução da teorização deste conceito, apresentam-se, de seguida, algumas teorias sobre satisfação no trabalho:

ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA:

Com o advento da revolução industrial surge uma nova forma de consumo e consequentemente, uma nova forma de produção – a produção em massa.

Taylor (1995) divulga os Princípios da Administração Científica, composta por quatro princípios:

Substituir o trabalhador por uma ciência ou tecnologia – Pretende pré-definir um padrão de trabalho, uniformizando as tarefas e tornando-as repetitivas, de modo a impossibilitar que o colaborador a possa controlar ou gerir o seu trabalho.

Seleção de trabalhadores especializados – Prevê a escolha de profissionais com a formação adequada às funções pretendidas.

Cooperação entre as equipas e chefias – baseia-se no facto de que uma vez padronizadas as funções, o trabalho torna-se mais organizado, o que possibilita uma cooperação entre as equipas e as chefias.

Divisão das tarefas – Tem por princípio base a divisão social do trabalho, determinando a separação entre trabalho intelectual e trabalho físico.

Como reação à Escola da Administração Científica e às ideias por si defendidas, surge nos anos 20, a Escola das Relações Humanas.

ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS:

Segundo Araujo (1985) esta escola pretende contrapor a visão de Taylor (1995) ao propor uma análise mais progressista do colaborador enquanto indivíduo e não apenas como trabalhador.

Mayo (1959) elaborou uma pesquisa cujo foco era observar de que modo os fatores físicos do trabalho se manifestam sobre a produtividade do indivíduo. Foram estudados fatores como o cansaço, os acidentes de trabalho, a rotatividade do pessoal entre outras questões de ordem física relacionadas com o ambiente de trabalho.

Com base nesta pesquisa, Mayo (1959) identifica que existem influenciadores maiores que o salário e outras questões de ordem meramente económica.

O autor defende que o colaborador é mais que um mero produtor e que as relações humanas no trabalho devem ser privilegiadas, uma vez que as pessoas não trabalham apenas por dinheiro, mas também pelo reconhecimento e pelo sentimento de pertencer a um grupo.

Esta escola representa, assim, uma evolução na descrição de satisfação no trabalho, ao incorporar nos seus estudos os fatores psicossociais capazes de influenciar a percepção do colaborador quanto a sua satisfação face à organização.

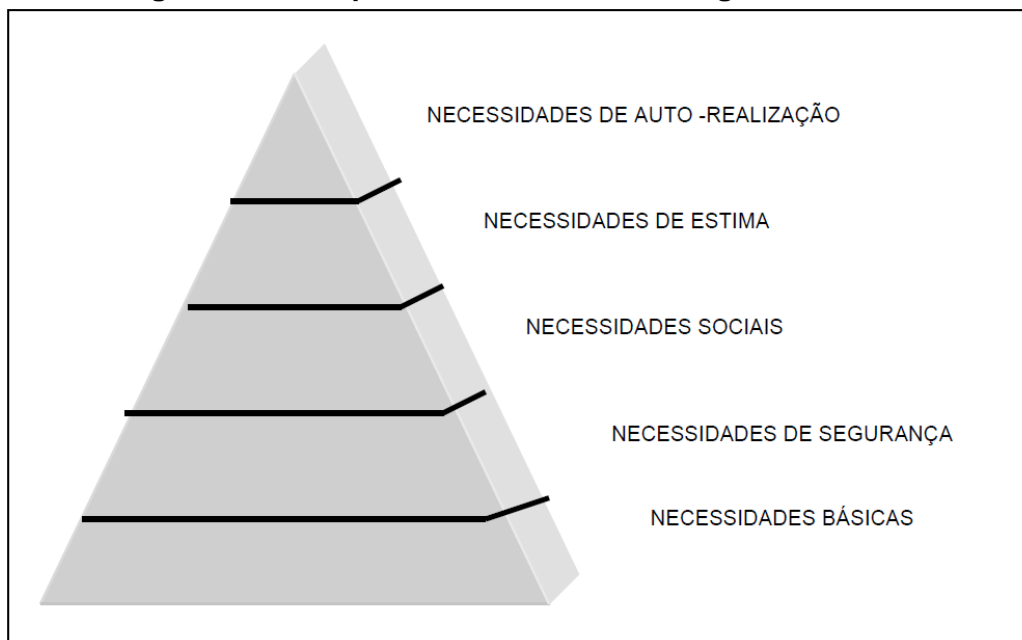
Os fatores intrínsecos ao indivíduo começam, deste modo, a ganhar espaço na teorização de satisfação no trabalho.

Eis que surge, então, nos anos 40, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas proposta por Maslow (1943).

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS:

Maslow (1943) publicou esta teoria convencido de as necessidades das pessoas podem ser hierarquizadas em cinco níveis distintos, tal como podemos observar na **Figura 1**.

Figura 1: Hierarquia das Necessidades, Segundo Maslow



Fonte: Maximiano (2000, p. 315)

Primeiramente, surgem as necessidades **Básicas** ou **Fisiológicas**, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo (comida, água, oxigênio, sexo).

Seguidamente, apresentam-se as **Necessidades de Segurança**, são necessidades tanto de ordem física como emocional, familiar e social (estabilidade, dependência, proteção).

Em Terceiro erguem-se as **Necessidades Sociais**, que se referem às necessidades de interação e de relacionamento (afeto, carinho, amor).

Seguem-se as **Necessidades de Estima**, que estão ligadas à necessidade de autoestima, e de sentir aceite em determinado grupo, de prestígio, reputação, posição social, poder, entre outras.

No topo da pirâmide de Maslow (1943) surgem, então, as **Necessidades de Autorrealização**, que dizem respeito ao desejo de autodesenvolvimento e à tendência dos indivíduos em tornar reais os seus sonhos e ambições.

O autor apresenta esta teoria sobre a ideia de uma pirâmide, tal como se pode observar na **Figura 1**, esta ideia advém do facto de o autor acreditar que estas necessidades surgem por etapas, iniciando-se na base da pirâmide, com as necessidades básicas, e à medida que as primeiras necessidades vão sendo satisfeitas, vão surgindo no indivíduo as necessidades dos níveis seguintes em direção ao topo. Porém,

necessidades mais elevadas podem surgir antes que as anteriores tenham sido completadas ou satisfeitas (Maslow, Frager, Fadiman, McReynolds, & Cox, 1970).

Pérez-Ramos (1980) salienta a importância que o modelo teórico de Maslow (1943) tem sobre o conceito de satisfação no trabalho.

Esta hierarquia das necessidades possibilita compreender o comportamento das pessoas face ao trabalho, e ao mesmo tempo, enfatiza a tendência humana de gerar novas necessidades no momento em que as essenciais estão completas.

TEORIA DA EXPECTATIVA:

Segundo Vroom (1967) esta teoria sustenta a ideia de que os pensamentos conscientes do indivíduo são mais fortes e importantes que os seus impulsos.

Quando motivado o sujeito desenvolve forças e ações com o objetivo de atingir determinada meta/desejo. Focado no objetivo final o indivíduo circunscreve um plano que permite que as suas ações conscientes estejam sempre a cima dos seus impulsos, uma vez que o objetivo final é o seu foco.

Expectativa é a probabilidade de que uma ação ser seguida por um resultado, e valência é a direção que o sujeito toma face a um resultado.

Resumidamente, motivação é a energia que move determinada valência na expectativa de obter um resultado satisfatório.

Quando decidido a concretizar determinada ambição (satisfação), o indivíduo, age sobre um processo cognitivo com raciocínio lógico para definir um plano face à concretização de seus desejos, e move-se pela motivação de que irá satisfazer essa ambição (Pérez-Ramos, 1980).

Esta teoria diferencia os conceitos de motivação e satisfação, ao mesmo tempo que permite perceber que o indivíduo se move face à concretização de seus objetivos, na expectativa de que estes sejam satisfatórios. Por outras palavras, um colaborador exerce as suas funções face à concretização dos objetivos da empresa, na expectativa de que deste processo resulte algo de positivo para si (Vroom, 1967).

Sobre as bases da Psicologia do Trabalho, surge na década de 80 e 90, a Teoria Psicanalítica, desenvolvida a partir de estudos da análise psicodinâmica das situações de trabalho (Seligmann-Silva, Dejours, Abdoucheli, & Jayet, 1994).

TEORIA PSICANALÍTICA

Dejours, (1987) refere que a organização do trabalho dentro de uma empresa pode ser um fator crucial para a saúde psicológica do indivíduo. Entenda-se por organização no trabalho, a combinação da divisão do trabalho (repartição de tarefas e ritmo de funcionamento), com a divisão dos homens (responsabilidades e hierarquias).

Deste modo, a empresa define de que forma e por quem serão elaboradas as tarefas, e o trabalhador é forçado a agir em conformidade com o estipulado pelas chefias.

Segundo o autor, o indivíduo entra em sofrimento quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada.

A distribuição das funções de forma equilibrada era capaz de fazer surtir no colaborador um maior interesse pelo trabalho, do mesmo modo que a distribuição de responsabilidades e hierarquias possibilitaria melhorar as relações entre as pessoas. Ao agir desta forma, a empresa atuaria, assim, ao nível do funcionamento psíquico, o que impossibilitaria o surgir de sentimentos como tristeza e mágoa nos colaboradores (Dejours, Abdoucheli, & Dejours, 1994).

Baseado na Psicodinâmica do trabalho, Dejours (1987) define este sofrimento como um acumular de carga psíquica.

Por sua vez, carga psíquica e carga mental dizem respeito aos fenómenos de ordem neurofisiológica e psicológica, ocorridos na vida do sujeito.

Quando o indivíduo está insatisfeito com o seu trabalho, aumenta a sua carga psíquica e se não consegue atenuar essa pressão psicológica, a organização torna-se perigosa para o seu aparelho psíquico, uma vez que o sujeito começa a encarar o trabalho como um local que lhe proporciona sofrimento (Dejours et al., 1994).

Por sua vez, quando o trabalho permite o alívio da carga psíquica, torna-se um instrumento de equilíbrio e prazer.

Inspirado por esta teoria, Dejours et al. (1994) refere que é de extrema importância para as empresas, perceber e identificar quais os componentes do trabalho que incapacitam a descarga desta energia. Descobrir os agentes que travam o processo é, simultaneamente, descobrir a chave para um bom ambiente interno.

A literatura apresentada denota, uma vez mais, a importância dos fatores psicossociais neste conceito de satisfação.

O processo de satisfazer é dotado de diversas características e esta temática torna-se ainda mais complexa se nos focamos em Lino (1999), em que o autor nota que atributos pessoais e sociodemográficos, tais como idade, tempo de experiência, estado conjugal e nível de educação, são também fatores influenciadores das diferenças na personalidade.

3.2. CAPACIDADE PARA O TRABALHO

O conceito de capacidade para o trabalho surge após um conjunto de estudos e investigações realizadas pelos investigadores do *Finish Institute Of Occupational Health* (FIOH) (Martinez & Latorre, 2009).

Quando uma organização implementa uma estratégia de Marketing Interno deve considerar uma análise da capacidade para o trabalho dos seus colaboradores.

Podemos definir capacidade para o trabalho como “quão bem está, ou estará, um(a) trabalhador(a) presentemente ou num futuro próximo, e quão capaz ele ou ela pode executar seu trabalho em função das exigências, de seu estado de saúde e capacidades físicas e mentais” (Fischer et al., 2005).

Seibt, Spitzer, Blank, & Scheuch (2008), definem capacidade para o trabalho como o “conjunto de fatores que permitem ao trabalhador lidar com as diversas exigências do seu trabalho de modo eficaz”.

Esta definição faz-nos refletir sobre a visão de Ilmarinen (2001), que refere que a capacidade para o trabalho do indivíduo além de ser determinada pelos requisitos da situação laboral, como o salário, por exemplo, é também, determinada pelos recursos individuais do sujeito, como a educação, a competência, a motivação, as atitudes e os valores.

Ilmarinen (2001) propõe um modelo hierárquico de determinação da capacidade para o trabalho. A Saúde e capacidade funcional são os alicerces deste processo, sendo então, definidas como o topo desta hierarquia. Seguem-se as competências profissionais e de seguida os fatores pessoais, como a motivação, a atitude do sujeito e os valores que o compõem.

Segundo o autor, as condições oferecidas pela empresa apresentam o nível mais baixo desta estrutura hierárquica, sendo por isso, na conspeção do autor, o fator que menos interfere na capacidade para o trabalho.

Atualmente são diversos os fatores determinantes da Capacidade para o Trabalho. Martinez & Latorre (2009) referenciam os seguintes: fatores sociodemográficos, estilos de vida, o envelhecimento, a saúde geral, as condições da organização e o trabalho.

Após uma cuidada análise de literatura face ao tema em questão, apresentamos alguns dos principais e mais mencionados fatores capazes de determinar a capacidade para o trabalho do indivíduo:

- Aspectos Sociodemográficos: Com o avançar da idade surge o aparecimento e/ ou agravamento de diversos tipos de doenças.

Sejam de origem mental ou física, com o tempo podem começar a deteriorar a capacidade para o trabalho do indivíduo (Fischer et al., 2005; Ilmarinen, 2001; Sjögren-Rönkä, Ojanen, Leskinen, Mustalampi, & Mäkiä, 2002; Tuomi et al., 1997).

A diminuição do desempenho da memória, a rapidez de raciocínio ou processamento de informações são algumas das características que podem sofrer alterações com o avançar dos anos (Tuomi et al., 1997). Contudo, estas alterações não são sistemáticas, nem se processam de forma automática ou linear.

É de notar que a experiência, o conhecimento e a habilidade são fatores que podem contrapor os elementos em cima mencionados (Tuomi et al., 1997).

- Estilos de vida: O tabagismo, o consumo abusivo de álcool, a prática de atividade física ou a ausência da mesma, a obesidade, são alguns dos elementos que podem influenciar a saúde do indivíduo.

- Saúde: Doenças e a auto percepção do estado de saúde são algumas das características que podem alterar a capacidade para o trabalho do colaborador (Eskelinen, Kohvakka, Merisalo, Hurri, & Wägar, 1991).

- Educação e Competência: A possibilidade de desenvolvimento pessoal, e o hábito de estudar podem influenciar positivamente a capacidade para o trabalho (Tuomi, Huuhtanen, Nykyri, & Ilmarinen, 2001).

- Trabalho: Trabalhos que exigem um maior esforço físico correm um maior risco de se correlacionarem de forma negativa com a capacidade para o trabalho. Ao invés, daqueles cujo conteúdo é predominantemente mental.

Porém, ainda que não tenham um grande desgasto físico, muitas das vezes, este tipo de trabalhos existem um enorme esforço mental, que poderá afirmar de forma negativa face à capacidade para o trabalho (Tuomi et al., 1997).

Além das características e fatores citados, podemos também considerar as condições laborais e o stress decorrente do ambiente psicossocial do trabalho como determinantes influenciadoras da capacidade para o trabalho de um determinado indivíduo (Sjögren-Rönkä et al., 2002; Tuomi et al., 1997).

Dentro do leque dos fatores psicológicos podemos enunciar: os conflitos internos seja com colegas ou chefias, a pressão e o volume de trabalho, a desvalorização, o controle sobre o próprio trabalho, as responsabilidades assumidas, o tipo de trabalho e turnos e horas a mais de trabalho (Aittomäki, Lahelma, & Roos, 2003).

O desgaste físico ou mental da capacidade para o trabalho, pode desencadear respostas fisiológicas, psicológicas e comportamentais que influenciem o desempenho da função do colaborador e ou até o desencadeamento de doenças que agravem o estado do indivíduo e aumentem a diminuição da sua capacidade para o trabalho (Ilmarinen, 2001).

Em suma, de uma forma pragmática e com base nas descrições dos autores, Sampaio, Coelho, Barbosa, Mancini, & Pereira (2009) capacidade para o trabalho pode significar, num sentido mais amplo, todas as capacidades necessárias à execução de um determinado tipo de trabalho e, num sentido mais limitado, aptidão para o trabalho.

3.3. MOTIVAÇÃO

Segundo Ruthankoon & Olu Ogunlana (2003), entre a panóplia de conceitos existentes, são muitos os dicionários que tendem a definir o conceito como uma força desenvolvida face à concretização de um interesse/desejo.

As empresas escolhem o seu capital humano em função das suas experiências profissionais, procuram colaboradores que preencham os requisitos às funções a desempenhar, confiando em que estes possam ser uma mais-valia à organização. Contudo, ainda que a experiência seja a ideal para a função inerente, é imprescindível mantê-los motivados, satisfeitos e orientados. Cabe então, às organizações o papel de motivar e fazer com que os colaboradores se sintam parte integrante da empresa.

Autores como Ryan & Deci (2000) acreditam que contrariamente às ações dos funcionários desmotivados ou menos motivados, os funcionários motivados são autónomos e orientados por si próprios.

São diversos os autores que dissertam sobre o tema, todavia, segundo a literatura, a maioria dos investigadores concorda que a motivação é um processo interno que influencia e controla comportamentos externos, que inclui recursos firmes e flexíveis, e que pode ser influenciado por algum grau de intervenções intencionais (Ryan & Deci, 2000; Schunk, 1991; Weiner, 1986).

Despontam então, diversas definições, sobre o ponto de vista de que motivação é um processo interno.

Enquanto que Beck, Baker, Robbins, & Dow (2001) se referem a motivação de forma pragmática, referindo-a como um processo que movimenta, orienta e apoia o esforço de um indivíduo face à concretização de um objetivo final.

Bolander & Leal (1998) refere-se a motivação de forma mais específica acrescentando que ainda que motivação seja a força ou o processo que inicia ou explica determinado comportamento. Esta ação pode ser motivada por distintos fatores, sejam eles físicos ou psicossociais, de forma isolada ou em conjunta.

Porém, é em Latham & Pinder (2005) que conseguimos uma definição ainda mais ampla. Os autores consideram que, ainda que se trate de um procedimento intrínseco, este não é um processo totalmente a solo. Motivação é um sistema psicológico complexo que resulta da interação entre o indivíduo e seu ambiente envolvente.

E é então, sobre esta última referenciação que nos devemos focar quando analisamos o processo de motivação dentro do contexto do trabalho.

É importante perceber que tal como o ditam Sims, Fineman, & Gabriel (1993): A motivação é a força e energia que movem e dirigem o comportamento do indivíduo na esperança de que desse ato resulte algo de proveitoso para si mesmo. Porém, numa conjuntura organizacional, é necessário que os objetivos do trabalhador sejam comuns

aos objetivos da empresa, devendo por isso, o MI focar-se sobre esta máxima e atuar de forma eficaz motivando o funcionário a executar as suas funções em prole daqueles que são os objetivos da organização.

Podemos assim, definir este tipo de motivação no trabalho, como o equivalente ao desejo manipulado, mas intrínseco, de adotar elevados níveis de esforço tendo em vista a concretização dos objetivos organizacionais, na cláusula de tais esforços conduzirem à satisfação de uma necessidade individual (Chiavenato, 1999).

Segundo a literatura abordada existem dois tipos ou fatores de motivação, cada um com diversas e distintas causas motivacionais – **Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca**.

Ao falar de **Motivação Intrínseca** devemos ter em conta que esta está diretamente relacionada com recompensas psicológicas, entre as quais podemos identificar, o reconhecimento, o respeito e o status.

A motivação intrínseca apenas pode ser motivada por valores e fatores intangíveis. Promove uma visão mais positiva e otimista, o que estimula a criatividade e a iniciativa própria, reduz o stress e gera aprendizagens de alta qualidade, o que se traduz num melhor desempenho das tarefas, e conseqüentemente uma maior competência (Ames & Archer, 1988; Brookfield, 1986; Hiemstra & Sisco, 1990; Reeve & Deci, 1996).

Falamos de **Motivação Extrínseca** quando nos referimos a todos os fatores externos que podem possibilitar uma influência motivadora no indivíduo.

A motivação extrínseca baseia-se em recompensas tangíveis, como o salário ou a promoção (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007). Este tipo de motivação é exteriorizado, ou seja, a causa é externa ao indivíduo.

A motivação intrínseca é apresentada por diversos autores como a mais eficaz e mais estável (Reeve & Deci, 1996; Ryan & Deci, 2000).

Também Pintrich & Schunk (1996) expõem que o valor da motivação extrínseca é assinalado como sendo de baixa qualidade, pois comparativamente à intrínseca esta não obtém resultados tão valiosos.

Porém, além de se saberem os importantes fatores influenciadores capazes de produzir motivação num indivíduo. Para motivar é necessário entender o conceito lato de motivação, perceber as causas e os motivos que podem levar um indivíduo a se comportar de uma determinada forma.

Compreender, sobretudo, a importância de determinada força que se exerce sobre o mesmo, e que o faz despontar determinados Impulsos ou estímulos, que o movem em função de um objetivo que pretende atenuar determinada necessidade individual.

Surgem desde a década de 50 várias **Teorias da Motivação** na área da gestão e do comportamento organizacional.

Rego (2012) e Green, Nelson, Martin, & Marsh (2006) dividem estas teorias em dois grupos: **Teorias de Processo** – que se dobras sobre o processo cognitivo inerente à criação de prioridades em função da concretização de determinadas necessidades motivacionais, e **Teorias do Conteúdo** – que incidem sobre a satisfação das necessidades dos indivíduos.

Chiavenato (2004) e Green et al. (2006) definem **Teorias de Processo**, como as teorias que pretendem perceber a razão/porquê de determinada ação, e o motivo/como é que o comportamento foi motivado. As Teorias de Processo pretendem, então, traçar e analisar o procedimento pelo qual o comportamento é ativado, orientado, sustentado ou paralisado.

Fazem parte deste grupo as seguintes teorias:

- Teoria das Expectativas de Vroom;
- Teoria da Equidade de Adams;
- Teoria da Motivação Intrínseca e do Envolvimento de Ryan e Deci
- Teoria dos Objetivos de Locke e Latham.

Steers, Mowday, & Shapiro (2004) definem **Teoria de Conteúdo** como a teoria que se preocupa em perceber o que realmente motiva o comportamento de um funcionário numa organização, ou seja, interessa-se em identificar a relação existente entre as necessidades e o impulso, percebendo de que forma são estabelecidas as prioridades, a fim de perceber na prática, que tipos de incentivos ou objetivos podem conduzir a um maior esforço humano para conseguir obter satisfação e um bom desempenho.

Fazem parte deste grupo as seguintes teorias:

- Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow;
- Teoria ERG (Existence Relatedness and Growth) de Alderfer;
- Teoria das Necessidades/Motivos de McClelland;
- Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial de Herzberg;
- Teoria do Work Design ou das características da função de Hackman e Oldham.

Tendo por base a alusão à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), e recorrendo à noção de **Motivação Intrínseca** definida anteriormente, mais uma vez comprovamos que este tipo de motivação assume um papel muito importante na satisfação do indivíduo.

A satisfação das necessidades de autovalorização podem suscitar um maior interesse do indivíduo pela organização, uma vez que se sente valorizado e motivado pela instituição que o acolhe.

Smith (2001) admite que pequenas demonstrações de reconhecimento podem gerar uma energia positiva no colaborador. Uma simples salva de palmas para um funcionário em público pode elevar a sua autoconfiança, promovendo a sua realização pessoal.

Em suma, no contexto do trabalho coletivo humano, devemos ter em conta que a motivação deve ser trabalhada em grupo e de forma positiva.

E para que esta seja eficaz, é necessário saber responder a questões como:

- Que tipos de comportamento devemos esperar para que possa existir um eficaz funcionamento da organização?
- E que tipo de motivação devemos tentar incutir no indivíduo para que este desponte tal tipo de comportamento? (Chiavenato, 1999).

Contudo, ainda que se tratem de questões-chaves que se devem trabalhar em grupo, não deve ser descuidada a ideia de que existem fatores intrínsecos que podem influenciar todo este processo. É comum existir em diversas organizações algum ou vários indivíduos que não tenham motivação e que tenham problemas emocionais ou de integração, o que acaba por influenciar negativamente a produtividade esperada.

Está, então, implícito que as causas da motivação, do ajustamento ou desajustamento, da baixa ou alta produtividade, estão nos indivíduos e nas suas características intrínsecas e de personalidade (Evans, 1997). É assim, sobre este pressuposto que passamos ao seguinte ponto – **Os Fatores Psicossociais**.

3.4. FATORES PSICOSSOCIAIS

Conforme o refere a literatura abordada no tópico anterior, a satisfação e motivação no trabalho estão dependentes da influência dos fatores Psicossociais do indivíduo.

A importância do estudo destes fatores surge do facto destes serem considerados como fatores de risco com capacidade para causar dano físico ou mental no colaborador (Griffith, 1996).

A International Labour Office (ILO) define fatores psicossociais no trabalho como os elementos que interagem entre o indivíduo e o ambiente que o abarca, agentes como as condições organizacionais, as habilidades do colaborador, a saúde e capacidade para o trabalho, desempenho, ou mesmo o ambiente social que o engloba fora do trabalho.

Segundo o ILO este conceito é difícil de aclarar, uma vez que não só representa experiências e percepções no ambiente de trabalho, mas também, outros aspetos relacionados ao indivíduo em si, não descuidando, ainda, as influências económicas e

sociais, que apesar de se encontrarem fora do local de trabalho é nele que têm repercussões.

Por serem fatores psicológicos, não existe a possibilidade de o indivíduo se separar ou os colocar de parte, são fatores intrínsecos, e acabam por influenciar as ações do sujeito em diferentes ambientes.

Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham (1989) clarificam esta situação, explicando que os fatores psicossociais estão divididos em duas facetas que se relacionam entre si: as *características Extrínsecas* e as *Intrínsecas*.

No leque dos fatores *intrínsecos* ao indivíduo, encontram-se fatores referentes ao contentamento face a aspetos qualitativos do trabalho como: a criatividade e realização pessoal, a oportunidade de desenvolvimento e evolução dentro da empresa e o sentimento de autorreconhecimento.

Já no que diz respeito ao ambiente social, ou seja, às condições *extrínsecas* ao colaborador, podemos narrar fatores como: salários, políticas e procedimentos da organização, condições físicas do ambiente de trabalho, relações interpessoais, entre tantos outros que se referem a tudo o que é externo ao indivíduo, fora da sua esfera pessoal (Arvey et al., 1989).

Em síntese, podemos afirmar que a sensação de satisfação está subordinada aos fatores psicossociais do indivíduo, portanto, às evidências do ambiente social que serão entendidas e analisadas tendo por base os fatores psicológicos, valores, e crenças pelos quais o indivíduo se compõe (Markovits, Davis, & Van Dick, 2007).

Estando então, a análise dos fatores externos ao indivíduo dependentes das suas avaliações pessoais, a satisfação do colaborador torna-se, assim, um desafio para as organizações, uma vez que dificilmente se conseguirá agradar distintas personalidades dotadas de diferentes estimas e experiências.

Porém, Cavanagh (1992) afirma que nem todas as pessoas avaliam o seu trabalho da mesma forma, sobre os mesmos valores e com o mesmo nível de significado/importância. Enquanto que para alguns este é uma parte essencial nas suas vidas, para outros, é apenas um fator necessário para a concretização de outras necessidades.

Também o National Institute For Occupational Safety and Health (NIOSH), em 1997, refere que o conceito de fatores psicossociais possui uma enorme variedade de fatores, e é a interação entre estes e o seu resultado que geram impactos sobre a condição e o desempenho do indivíduo no trabalho.

Sibbald, Enzer, Cooper, Rout, & Sutherland (2000) sugerem que estes fatores psicossociais devem ser reunidos em três grandes domínios:

Fatores relacionados com o ambiente e a organização do trabalho:

- **Agentes físicos**, como o ruído, a vibração, a temperatura, a higiene, entre outros.
- **Conteúdo do trabalho**, como a quantidade de trabalho e a gestão do mesmo.

- **Aspetos temporais do trabalho**, como o trabalho em turnos ou o trabalho noturno.
- **Papel do indivíduo na organização**, tipo de cargo exercido, responsabilidades, o conflito de papéis, entre outros.
- **Relacionamentos**, que abrange os relacionamentos de origem social, que reúne as relações com os superiores, os subordinados ou os colegas; e os relacionamentos interpessoais (personalidades, estilo de liderança, pressões).
- **Desenvolvimento da carreira**, a insegurança, a instabilidade, as possibilidades de promoção e evolução, entre outras.
- **Remuneração**, os pagamentos, os prémios e benefícios, questões de imparcialidade e igualdade.
- **Clima e estrutura organizacional**, autonomia, respeito, comunicação, participação no processo de decisão, entre outros.

Fatores extra organizacionais:

Neste tópico enquadram-se todos os elementos referentes à vida do sujeito fora do trabalho, mas que podem interferir com o mesmo. São causas como a vida pessoal ou afetiva, frustrações, entre outros elementos que possam modificar o ânimo e o temperamento do indivíduo.

Fatores relacionados ao indivíduo:

- **Fatores genéticos**, como o sexo, a etnia, as condições de saúde ou até a inteligência.
- **Aspetos adquiridos**, como a classe social, a cultura, a educação, as experiências, entre outros.
- **Fatores regulamentares**, os traços de personalidade, os valores, o comportamento, entre outros.

Lino & Dias (2006) e Rigotto (1998) referem que as novas formas de produção e de relações sociais têm reflexos sobre o mundo do trabalho.

As empresas exigem a contratação de um trabalhador polivalente, criativo, que se dote de iniciativa e que se proponha a uma permanente aquisição de novos conhecimentos, em busca do aumento da produtividade, que por sua vez é alcançado por meio de uma combinação da flexibilização de horários ou da exigência de horas extra, às quais os colaboradores se submetem por medo da demissão e da insegurança quanto ao seu futuro. Estas situações provocam a desgaste das relações entre a organização e o colaborador.

Esta situação tem contribuído para o aumento de doenças mentais, psicossomáticas, entre outras de carácter físico (Dooley, Fielding, & Levi, 1996; Rigotto, 1998).

Autores como Dooley et al. (1996) e McEwen (1998) defendem que estes reflexos a que Rigotto (1998) se refere podem ser de ordem física, psicológica ou comportamental:

Efeitos Físicos: Sintomas como o fadiga, stress, dores musculares, entre outras reações, sinais e sintomas iniciais que podem mesmo vir a desaparecer com o restabelecimento da situação.

Efeitos Psicológicos: São sempre os primeiros sintomas a surgir, tratam-se de sentimentos como a irritação, preocupação, tensão, depressão, e também distúrbios cognitivos, como dificuldades na concentração, memorização e tomada de decisões. Em situações mais graves, caso o fator causador de stress não tenha sua ação interrompida e se restabeleça uma situação de equilíbrio, o indivíduo pode evoluir para o stress crónico e despontar em ansiedade, hipocondria, insegurança fadiga, falta de energia, irritabilidade, desmoralização e hostilidade (McEwen, 1998).

Efeitos no comportamento: O desempenho no trabalho pode ser lesado em consequência de reações cognitivas, dificuldades na concentração e na aprendizagem, falta de memória, perda da criatividade, entre outros Dooley et al. (1996).

Para perceber a influência que os fatores psicossociais podem exercer na satisfação no trabalho devemos também observar a teoria de Locke (1976).

O autor defende que o indivíduo desenvolve diversas ações em torno das emoções sentidas, chamamos a este facto - **Efeitos Comportamentais** - que dependendo do contexto em si, se podem desenvolver sobre uma **abordagem positiva ou negativa**:

De entre as **abordagens positivas**, podemos referir a **aproximação, a proteção e a repetição da ação**. O indivíduo aproxima-se do que o agrada e lhe causa felicidade, do mesmo modo que exerce proteção sobre o que lhe é querido, e repete as ações que lhe causam prazer.

De entre as **abordagens negativas**:

- O indivíduo pode **não desenvolver nenhuma ação**.
- **Evitar e abandonar a situação** que lhe causa desconforto.
- **Mudança ou ataque ao objeto**, em que podemos assistir tanto a um ataque físico, como a uma reclamação ou discussão.
- O indivíduo pode executar uma **mudança ou reação direta ao objeto**, como modificar a hierarquia dos próprios valores.
- **Tolerar a situação**, sobre o medo de repercussões negativas na sua vida.

A forma como o indivíduo se vai pronunciar face à emoção vai depender da análise e perceção que o indivíduo faz da situação em si, se a encara como benéfica ou prejudicial, e também da personalidade, valores e crenças pelos quais se rege.

Locke (1976) e mais tarde, Henne & Locke (1985), defenderam que as ações desenvolvidas na abordagem negativa destes efeitos comportamentais, em maior grau, manifestam-se de forma negativa para a organização, despontando em alguns dos fatores como:

- **Ausências:** Faltar ao trabalho para evitar a situação que o incomoda, ou até a ausência psicológica, em que o trabalhador se torna desinteressado, desempenhando apenas a tarefa sem qualquer interesse das repercussões.

- **Queda da produtividade:** Uma vez que a insatisfação, pode diminuir o nível de interesse.

- **Protestos e greves:** Tentativas de modificar a situação.

- **Satisfação com a vida:** Do ponto de vista de que o trabalho é um componente importante na vida do indivíduo.

Segundo Henne & Locke (1985) e Locke (1976) a insatisfação no trabalho é um estado psicológico desagradável, em que o indivíduo quase que entra em negação consigo mesmo, muitas vezes suportando um trabalho que preferia evitar. Este conflito pode ser o surgir de graves problemas psicológicos, devendo por isso as organizações encarar a saúde e bem-estar do colaborador como a chave para o bom desempenho do funcionário e consequentemente o bom desempenho da empresa.

Para fazer aso a esta teoria, Levi (1998) apresenta um modelo teórico de “Interação entre fatores do ambiente psicossocial e saúde” que considera que os fatores psicossociais erguem-se de situações sociais e são moldados pela percepção e experiência do indivíduo.

Os indivíduos são dotados de um programa psicobiológico, que está, também, dependente dos fatores genéticos, somando ainda, às influências ambientais às quais o indivíduo esteve exposto anteriormente como, experiências de trabalho, agentes de risco, conhecimentos, todo um leque de situações que vão influenciar a avaliação da sua situação no trabalho e a sua satisfação quanto ao mesmo.

Caso o trabalhador tenha uma reação negativa face à interação entre os seus estímulos psicossociais e o ambiente social que o engloba, o indivíduo pode estar presente a uma reação patogênica, onde os efeitos desta exposição vão depender da intensidade, da duração, e da frequência com que o indivíduo esteve exposto a tal situação.

Estas reações podem ser tanto cognitivas, como emocionais, comportamentais e ou ainda, fisiológicas.

Estas reações podem ser modificadas/acalmadas ou ainda dificultadas em função da presença ou ausência de suporte social, bem como, da capacidade de superação do indivíduo. Este suporte social no trabalho refere-se à interação e ajuda emocional existente no trabalho, que se pode fazer exercer tanto por parte dos colegas, como pelas chefias (Karasek & Theorell, 1992).

Relativamente à capacidade superação esta pretende relatar a capacidade que o indivíduo tem para suportar a situação em si, os esforços que exerce para controlar, tolerar e reduzir a situação (Cohen, 1987).

O autor salienta a existência cinco modos de superação/enfrentamento: a **procura de informação**, no sentido de tentar lidar com a situação ocorrida; a **ação direta**, em que o indivíduo adota um comportamento em concreto; a **inibição da ação**, quando o sujeito decide por não fazer algo que era suposto fazer; os **processos intrapsíquicos**, onde o

indivíduo opta por reavaliar a situação; ou ainda a **procura de suporte em outras pessoas**.

É de notar que Levi (1998) destaca que a interação entre os fatores psicossociais e o ambiente no trabalho, não se desenvolve em apenas um sentido, caracteriza-se pela interação e retroalimentação contínua entre os vários constituintes do processo.

Deste modo, podemos afirmar que não só os fatores psicossociais influenciam a motivação no trabalho, como também, a motivação influencia estes tipo de fatores. Seguindo a mesma norma, também, a satisfação exerce a mesma linha de sistema de influencia que os fatores anteriormente descritos.

3.5. MARKETING INTERNO: OS FATORES INFLUENCIADORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO FACE AO DESEMPENHO DO COLABORADOR

3.5.1. DEFINIÇÃO DE DESEMPENHO

A literatura de desempenho transporta uma heterogeneidade teórica e metodológica relacionada a este conceito.

Enquanto que Cegala (2005) define desempenho como o empenho que determinado sujeito exerce sobre alguma atividade com vista à apresentação de resultados em torno de algo esperado. Sonnentag (2003) sugere que a palavra desempenho deve ser analisada sobre duas vertentes: uma que se dobra sobre o aspeto comportamental relacionado ao desempenho e outra que investiga o resultado desse desempenho.

Por sua vez, na visão de Collins (2002) a análise do desempenho de determinada organização deve ser feita não só, com base nos resultados de um trabalho que tem em vista a consecução da missão da empresa, mas também, sobre os fatores contextuais, facilitadores ou limitativos à execução desse trabalho pelo individuo.

O autor sugere, assim, que se investigue o conceito de desempenho verificando-se os produtos e resultados alcançados, mas também, os processos envolvidos e o grau de esforço aplicado.

Seguindo esta linha de pensamento, Sonnentag (2003) complementa-a expondo que empiricamente, desempenho no trabalho deve ser analisado sobre três grandes pontos: perspetiva individual (as características do indivíduo), perspetiva contextual (aspetos presentes no ambiente de trabalho) e perspetiva de regulação do desempenho (foco na análise dos processo envolvidos e na manutenção do desempenho).

Porém, relativamente ao fatores situacionais, é de notar que os autores subdividem esta categoria em dois objetos de estudo: os fatores que analisam o desempenho e os fatores que o impedem.

Relativamente aos fatores que favorecem o desempenho, Hackman et al. (1975) expõem que a análise se vincula em torno das características do trabalho em si, assumindo que alguns fatores relacionados à tarefa, como a dificuldade da função, a

identidade do trabalhador com a tarefa e a autonomia, geram impacto sobre o estado psicológico do indivíduo e consequentemente nos resultados do seu trabalho.

No que diz respeito aos fatores que impendem o desempenho, investigam-se particularidades como, a falta de apoio e atenção por parte das chefias, desgastes emocionais, falhas comunicativas, entre outros fatores possibilitadores de restringir o bom desempenho.

Martins & Santos (2006) e Williams (2004) afirmam que na década de 1910 houve um aumento de interesse na padronização dos processos de trabalho.

Determinados em estipular uma formula base para analisar o desempenho entre colaboradores e empresas, de forma igualitária, passou-se à análise de diversos processos, com o intuito de se encontrar a forma mais eficaz de se executar as tarefas.

Segundo os autores, uma vez estandardizadas as tarefas, poder-se-ia, por consequência, identificar os recursos necessários ao desenvolvimento da ação, e assim, identificar os seus resultados. Sobre este ponto de vista, uma vez que as tarefas eram previamente planeadas e uniformizadas, conseguir-se-ia, então, estabelecer as condições necessárias para avaliar o desempenho dos indivíduos de forma igualitária.

Waldman (1994) apresenta um modelo de investigação que estuda as causas de desempenho agregadas às diferenças individuais, tendo ainda, por base a perspectiva contextual. O autor defende que ambos fatores pessoais e contextuais têm um efeito significativo na designação e influência de desempenho no trabalho.

Mais tarde, também Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez (2001) propuseram um modelo empírico que combinaria a perspectiva individual e com a contextual, acrescentando que as diferenças individuais em contexto díspares têm um efeito direto sobre o comportamento e a motivação do indivíduo.

Em síntese e de forma pragmática, desempenho refere-se, assim, a um conjunto de variáveis que, isolada ou globalmente, demonstram a qualidade/esforço de trabalho aplicado/desenvolvido.

3.5.2. A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE SATISFAÇÃO E DESEMPENHO

Historicamente, o conceito de satisfação no trabalho tem sido analisado conjuntamente com a noção de desempenho no trabalho tanto na esfera teórica, como na empírica. (Carmeli & Freund, 2004; Delery & Shaw, 2001; Meleiro & Siqueira, 2005).

Segundo Petty, McGee, & Cavender (1984) quanto mais satisfeito o indivíduo se encontrar com o seu trabalho, maiores seriam os seus níveis de desempenho.

Martins & Santos (2006) afirmam que se deve investigar o efeito de modificações nas condições de trabalho dos indivíduos, e utilizar esses efeitos para aumentar a capacidade produtiva e desempenho.

Também Borman & Motowidlo (1993) confirmaram que a relação entre satisfação no trabalho e desempenho se pode tornar mais forte se se investigar os fatores contextuais

em que este desempenho se desenrola, e em que grau estes fatores de contexto são capazes influenciar certos tipos de comportamento no trabalho.

Os autores defendem que o papel das organizações passar por promover a satisfação dos seus colaboradores, com o objetivo de que satisfeitos estes produziram eficazmente o seu trabalho.

Com base nos estudos realizados por Petty et al. (1984) satisfação no trabalho e desempenho possuem uma forte correlação.

Também nos estudos de Baltes, Parker, Young, Huff, & Altmann (2004) as variáveis de satisfação e desemprego no trabalho apresentam uma relação significativa.

Contudo, é demasiado limitativo partir do princípio básico que um colaborador mais satisfeito produz mais que um colaborador menos satisfeito. Tanto a satisfação como o desempenho, se constituem por imensos fatores que agem sobre a motivação do indivíduo, sendo até motivação um desses mesmos fatores.

De acordo com Iaffaldano & Muchinsky (1985) e Petty et al. (1984) é necessário estudar a relação existente entre estes fatores e as forças e impactos que cada um deles tem nos indivíduos. Analisando também estas variáveis em diferentes ambientes de forma a perceber de que forma se manifestam no desempenho do indivíduo possibilitando também, a existência de estudos para aplicar a diferentes situações.

Segundo Vasconcelos (2005) ao se analisar a relação existente entre satisfação e desempenho no trabalho devemos ter em conta o seu carácter bidirecional. Embora a maioria das pesquisas se refira a satisfação como a variável ascendente e desempenho como a consequente, esta pode também exercer-se no sentido oposto. Estes autores afirmam que não existe uma unidade nas afirmações de que satisfação promove um melhor desempenho, ou que um bom desempenho promove a satisfação do indivíduo no trabalho.

Mason & Griffin (2003) narram que a influência é recíproca, porém, sendo que o objetivo de qualquer organização é melhorar o seu desempenho, os autores propõem que se estude desempenho como a variável dependente.

Judge & Locke (1993) descobriram que a correlação existente entre satisfação no trabalho e desempenho varia em função da ocupação e nível de complexidade da tarefa. Indivíduos que entendiam as suas funções como desafiadoras tinham melhor desempenho que indivíduos que não encaravam as suas tarefas desta forma.

Nathan, Mohrman, & Milliman (1991) apontam para a importância da análise do contexto social da organização onde as tarefas são desempenhadas. Pois segundo os autores, um contexto social percebido como favorável e de confiança promovia maior satisfação entre os indivíduos, o que se refletia positivamente no seu desempenho.

Também Audia, Locke, & Smith (2000) identificaram relações positivas entre satisfação e desempenho, ao verificar que mais satisfeitos, os indivíduos demonstravam um melhor desempenho nas suas tarefas.

Judge, Thoresen, Bono, & Patton (2001) baseados em tarefas rotineiras, e analisando os comportamentos manifestados pelos indivíduos, observaram que sujeitos que se diziam mais satisfeitos apresentavam melhor desempenho face aos menos satisfeitos.

Ao investigar os aspetos afetivo e cognitivo de satisfação no trabalho Schleicher, Watt, & Greguras (2004) descobriram que as atitudes do indivíduo para com o seu trabalho traçaram o caminho à satisfação e dela deriva o desempenho.

Em pesquisa de natureza qualitativa, também Eliason (2006) identificou que a satisfação no trabalho gera um impacto positivo sobre desempenho do indivíduo. Porém, o autor acentua a necessidade de se saber de que forma a variedade e complexidade das tarefas realizadas, bem como, independência na consecução das tarefas e a interação com os colegas influencia o grau de contentamento neste processo. Remetendo-nos uma vez mais à importância da análise do ambiente interno e das relações entre colegas e chefias.

3.5.3. OS FATORES INFLUENCIADORES DE SATISFAÇÃO E A APLICAÇÃO DE MARKETING INTERNO

A qualidade do ambiente interno da empresa é fundamental para que o colaborador se sinta bem no seu local de trabalho.

Parasuraman et al. (1995) descrevem o trabalho em equipa como um medicamento para o esgotamento e stress. Os autores garantem que um sentimento de grupo, no qual os colegas são parceiros, dispostos a cooperar e dividir problemas, possibilita a existência de um ambiente mais calmo e saudável.

As pesquisas realizadas pelos autores provam que o trabalho em equipa não só é produtivo, como necessário, para a prestação de um bom serviço e para a melhoria da qualidade do ambiente organizacional.

É importante referir que a decepção da equipa pode ser pior que o descontentamento do chefe, o que permite que o indivíduo tente dar seu melhor para obter o respeito e reconhecimento dos colegas.

Evans (1997) dita que em ambiente profissional, são poucas as atividades humanas que se conseguem desempenhar em nível estritamente individual, cada função, precisa de outra para completar a sua tarefa e atingir os seus objetivos. Quando o colega não se mostra disposto a colaborar gera-se uma situação extremamente desagradável. Além de não conseguir completar a sua função o indivíduo vai nutrir um sentimento de desilusão e raiva face ao outro, o que se vai refletir negativamente na sua perceção de satisfação face ao trabalho.

Se o indivíduo não está integrado na própria equipa de trabalho, não há identidade de objetivos, não há alegria e orgulho de pertencer a determinado grupo, logo pela inexistência de fatores psicossociais favoráveis, não há também motivação.

Segundo o autor, só os fatores de satisfação podem fornecer a motivação necessária para o aumento da produtividade. Melhorar as condições de trabalho apenas reduzirá o descontentamento do indivíduo, não lhe atribuirá satisfação.

Locke (1976) afirma que a satisfação é determinada pelos aspetos psicossociais do trabalho. Por sua vez, a relação entre fatores psicossociais do trabalho e os indivíduos

é determinada por diversos fatores. Estas relações são então, complexas, multidirecionais, multidisciplinares e difíceis de serem identificadas.

Esta complexidade pode ser explicada pelo facto de que satisfação é um fator intangível que se rege em maior ou menor grau por outros fatores também eles de carácter intáctil. (Fraser, 1983).

De acordo com a literatura abordada, quanto mais satisfeitos, maiores eram os níveis de desempenho percebidos pelos indivíduos em seu trabalho. Este facto é notório tanto em estudos de origem qualitativa como quantitativa.

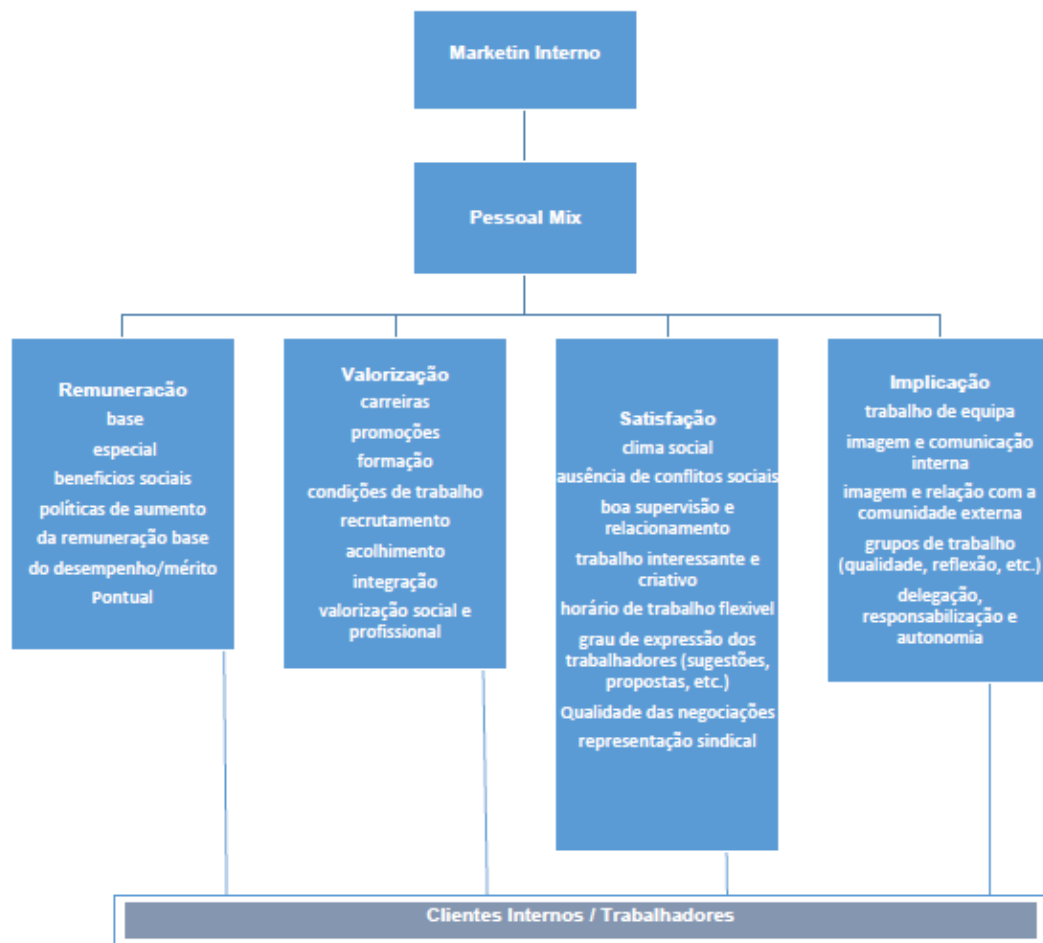
Tal situação deve-se ao facto de a satisfação no trabalho estar diretamente relacionada com a forma como o colaborador se sente face à organização, à forma como é tratado, respeitado, e integrado. Quando tal ocorre, aqueles que se sentem satisfeitos, são mais empenhados no trabalho, adotam melhores comportamentos de cidadania e manifestam menos intenções de abandonar a empresa (Rego et al., 2010).

Com base na literatura abordada existe uma clara relação positiva entre o marketing interno e a satisfação para o trabalho, porém, esta apenas será bem sucedida se existir uma implementação e consolidação de um programa de MI eficaz. (Farias, 2010).

É importante ter em conta que para existir satisfação no trabalhador é necessário satisfazer alguns desejos e aspirações do colaborador, olhar este como pessoa ativa, complexa, com objetivos e anseios, ajuda à concretização de um bom plano de Marketing Interno (Costa, 2003).

Com base na Teoria das Necessidades de Maslow (1943) percebemos que as **Necessidades de Estima** e as **Necessidades de Autorrealização** se encontram no topo das aspirações do Indivíduo. Pessoa (1989) propõe um modelo que divide em quatro grupos distintos a avaliação do “status” do marketing interno na empresa, tal como se pode observar na **Figura 2**.

Figura 2: Marketing Mix e Pessoal Mix



Fonte: (Pessoa, 1989) “Marketing-Mix e Pessoal-Mix” Revista Dirigir, in “O Marketing Interno- Novos Atores para novos Desafios”

É de notar que satisfação é uma ação decorrente da reação do indivíduo face a diversos fatores capazes de definir o estado psicossocial do indivíduo face ao trabalho.

Do mesmo modo, é necessário sublinhar que a satisfação não se manifesta apenas sobre a melhoria do desempenho do indivíduo, mas também sobre a diminuição dos problemas da empresa, bem como, a melhoria da postura e visão do colaborador face à organização.

Wright & Kim (2004) afirmam que a satisfação do indivíduo gera consequentemente, a redução de posturas negativas face ao trabalho.

E Heskett, Sasser Jr, & Schlesinger (1997) expõem que a qualidade interna de um ambiente de trabalho é o que mais contribui para a satisfação dos colaboradores.

Entende-se por qualidade Interna o bom ambiente interno notório entre as relações funcionário/colegas ou funcionários/chefias. Caracteriza-se pela atitude que as pessoas têm umas com as outras e pela forma em que elas servem umas às outras dentro da organização. As organizações devem focar-se em oferecer

um produto interno que retenha os bons funcionários, mantendo-os satisfeitos e motivados (Heskett et al., 1997).

As organizações devem ver o seu melhor funcionário como o seu melhor cliente, uma vez que o colaborador oferece a seu trabalho em prole da empresa (Reichheld, 1996).

Sendo objeto de estudo do Marketing interno o mercado interno e a forma de como o impactar e satisfazer, com o objetivo de melhorar o seu desempenho. É também preocupação do MI perceber de e em que medida os fatores psicossociais podem influenciar a percepção de satisfação do colaborador.

Neste sentido, segundo a literatura apresentada estudada (Araujo, 1985; Cavanagh, 1992; Fernández San Martín et al., 2000; Judge & Locke, 1993; Lino, 1999; O'driscoll & Beehr, 2000; Wright & Cropanzano, 2000; Zalewska, 1999) apresentam-se alguns dos fatores psicossociais dos trabalhadores que têm sido associados a Satisfação no trabalho:

- Estabilidade no emprego
- Salários, pagamentos, recompensas financeiras e benefícios
- Relações sociais no trabalho
- Supervisão, relação com chefias, suporte de chefias, competência técnica e administrativa das chefias, estilo de liderança
- Carga de trabalho
- Promoção/perspetivas de carreira
- Ambiente físico de trabalho
- Variedade/monotonia
- Conteúdo de trabalho
- Desafios no trabalho
- Autonomia
- Prazos
- Oportunidade de desenvolvimento profissional
- Participação
- Pressão para o desempenho
- Uso de habilidades e possibilidade de criação
- Equipamentos / tecnologia
- Reconhecimento / Valorização profissional
- Importância do trabalho
- Posição Social

A relação entre os fatores psicossociais do trabalho e os colaboradores é, assim, determinada pela interação de múltiplos fatores, cabendo às chefias regular esta relação procurando a satisfação do funcionário, em concordância com os interesses da empresa.

Em conclusão, e tendo por base toda a literatura apresentada, podemos referir que a satisfação no trabalho depende da saúde e capacidade para o trabalho, da sua motivação, dos fatores psicossociais que o compõem, da qualidade dos serviços apresentados pela empresa, das condições oferecidas, e ainda, do ambiente em que todo este processo se desenrola, não esquecendo que a maioria destes fatores se relacionam e influenciam entre si positiva ou negativamente.

4. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo pretende investigar a implementação e percepção de Marketing Interno implementado na indústria metalomecânica.

As indústrias metalomecânicas abrangem um elevado número de segmentos produtivos com uma enorme diversidade de produtos, conduzindo, muitas das vezes, à existência de trabalhos por turnos e/ou segmentados, dependendo a qualidade do produto final do esforço e relação entre equipas.

Neste sentido, esta investigação pretende verificar e analisar a relação entre o nível de Marketing Interno Percebido e a satisfação dos trabalhadores, bem como, os níveis de satisfação dos colaboradores deste setor e a sua relação com os Fatores Psicossociais: Organização do Trabalho e Conteúdo, as Relações Sociais e Liderança, a Interface Trabalho-Família e Valores no Local de trabalho.

Apresentam-se, assim, o seguinte conjunto de Hipóteses a serem estudadas:

H1 – O MI Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Organização do trabalho e Conteúdo”, estarão significativamente correlacionados no sentido positivo.

H2 - O MI Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Relações Sociais e Liderança”, estarão significativamente correlacionados: As dimensões protetoras correlacionadas positivamente, e a dimensão de risco correlacionada negativamente

H3 - O MI Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Valores no Local de Trabalho”, estarão significativamente correlacionados no sentido positivo.

H4 - O grupo com maior nível de MI Percebido possuirá significativamente um maior valor médio de satisfação no trabalho do que o grupo de menor nível de MI Percebido.

Para obter resposta às questões apresentadas, realizou-se um estudo sobre os colaboradores do setor da Indústria Metalomecânica, os quais responderam a um Questionário de Marketing Interno e Questionário de fatores psicossociais de Copenhaga.

5. METODOLOGIA

5.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DOS MÉTODOS UTILIZADOS

Foram distribuídos 200 questionários em departamentos de recursos humanos de empresas do setor da Indústria Metalomecânica, no distrito de Aveiro, com o intuito de que estes fossem distribuídos por todos os setores de forma a abranger diferentes cargos dentro da mesma empresa.

Após a análise e tratamento dos dados foram selecionados 150 participantes.

Os questionários distribuídos correspondem ao Questionário de Marketing Interno e ao Questionário de Fatores Psicossociais de Copenhaga (COPSOQ II).

No que diz respeito aos fatores psicossociais medidos através do COPSOQ II, apenas entraram para as análises a Organização do Trabalho e Conteúdo, as Relações Sociais e Liderança, a Interface Trabalho-Família e a Valores no Local de trabalho, ficando de fora os fatores da saúde mais relacionados com os Médicos e Psicólogos Organizacionais.

5.2. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

O **Questionário de Fatores Psicossociais de Copenhaga** foi reformulado no ano de 2007 sendo designado desde então como COPSOQ II.

Nesta dissertação foi aplicada a sua versão média, destinada, segundo os autores, ao uso por profissionais da saúde ocupacional. Em todas as versões são apresentadas as dimensões que medem os indicadores de riscos psicossociais, bem como, os indicadores dos seus efeitos na saúde e satisfação.

Sendo que este é o instrumento que reúne a maior diversidade possível de dimensões psicossociais que possam existir, contemporaneamente, no mundo do trabalho, o COPSOQ pode ser utilizado em qualquer tipo de estudo (Kristensen, Hannerz, Høgh, & Borg, 2005).

A **Escala de Orientação de Marketing Interno** desenvolvida por Lings, I.N. & Greenley (2005) é constituída por 16 itens, sendo os mesmos medidos por uma escala Likert de sete pontos, representando o ponto 1 o “discordo totalmente” e o ponto 7 o “concordo totalmente”. Esta escala envolve cinco importantes dimensões, são elas:

1. **A criação de informação formal face a face**, representada nos itens de 1 a 3
2. **A criação de informação formal escrita**, representada nos itens de 4 a 6
3. **A responsabilização**, representada nos itens de 7 a 9
4. **A criação de informação informal**, representada nos itens de 10 a 13
5. **A distribuição da informação**, representada nos itens de 14 a 16

6. RESULTADOS

Tendo em conta o tamanho da amostra, 150 sujeitos trabalhadores da Indústria Metalomecânica ($n > 30$), considerada na literatura estatística como “big sample”, é permitida a utilização de testes paramétricos para todas as variáveis em estudo sem verificar se a distribuição das variáveis estudadas fazem “fit” com a curva de distribuição normal, isto é, verificar a ocorrência da violação do pressuposto da normalidade (Pestana & Gageiro, 2003).

Neste sentido apresentam-se, então, os seguintes resultados:

Marketing Interno Percebido e Organização do Trabalho e Conteúdo

O Fator Psicossocial “Organização do Trabalho e Conteúdo” é constituído pelas dimensões: Influência no Trabalho, Possibilidade de Desenvolvimento, Significado do Trabalho e Compromisso face ao local de trabalho. Assim, foram produzidas 4 correlações de Pearson entre estas 4 dimensões e a variável Marketing Interno Percebido. Os resultados desta análise encontram-se na **Tabela 2**.

Tabela 2 – Correlações entre o Marketing Interno Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Organização do Trabalho e Conteúdo”.

Marketing Interno Percebido			
Organização do trabalho e conteúdo	Influência no trabalho	Correlação	de ,198**
		Pearson	
		Sig. (2-caudas)	,015
		N	150
	Possibilidades de desenvolvimento	Correlação	de ,466**
		Pearson	
		Sig. (2-caudas)	,000
		N	150
	Significado do trabalho	Correlação	de ,428**
		Pearson	
		Sig. (2-caudas)	,000
		N	150
	Compromisso face ao local de trabalho	Correlação	de ,322**
		Pearson	
		Sig. (2-caudas)	,000
		N	150

** . Correlação é significativa ao nível de 0.01(2-caudas)

* . Correlação é significativa ao nível de 0.05(2-caudas)

Analisando os dados da tabela, podemos concluir que o Marketing Interno Percebido se correlaciona positiva e significativamente com todas as dimensões do fator psicossocial “Organização do Trabalho e Conteúdo”, isto é, quanto maior é o Marketing Interno Percebido, maior a influência no trabalho, as possibilidades de desenvolvimento, o significado para o trabalho e o compromisso face ao local de trabalho.

Marketing Interno Percebido e Relações Sociais e Liderança

O Fator Psicossocial “Relações Sociais e Liderança” é constituído pelas dimensões: Previsibilidade, Recompensas, Transparência do papel laboral desempenhado, Conflitos de papéis laborais, Qualidade da liderança, Apoio social de superiores e Apoio social de colegas. Foram, então, calculadas 7 correlações de Pearson entre estas 7 dimensões e a variável Marketing Interno Percebido. Os resultados obtidos encontram-se na **Tabela 3**.

Tabela 3 – Correlações entre o Marketing Interno Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Relações Sociais e Liderança”.

Marketing Interno Percebido			
Relações Sociais e Liderança	Dimensões Protetoras	Previsibilidade	Correlação de ,503** Pearson Sig. (2-caudas) ,000 N 150
		Recompensas	Correlação de ,519** Pearson Sig. (2-caudas) ,000 N 150
		Transparência no papel	Correlação de ,514** Pearson Sig. (2-caudas) ,000 N 150
		Qualidade da Chefia	Correlação de ,544** Pearson Sig. (2-caudas) ,000 N 150
		Apoio Social de Colegas	Correlação de ,392* Pearson Sig. (2-caudas) ,000 N 150
		Apoio Social de Superiores	Correlação de ,416** Pearson Sig. (2-caudas) ,000 N 150
	Dimensão de Risco	Conflitos Laborais	Correlação de -,166* Pearson Sig. (2-caudas) ,042 N 150

** . Correlação é significativa ao nível de 0.01(2-caudas)

* . Correlação é significativa ao nível de 0.05(2-caudas)

Tendo em conta a análise correlacional, verificou-se que o Marketing Interno Percebido se correlaciona significativamente, no sentido positivo, com todas as dimensões protetoras do fator psicossocial “Relações Sociais e Liderança” e negativamente com a dimensão de risco do fator psicossocial “Relações Sociais e Liderança”, isto é, quanto

maior é o Marketing Interno Percebido, maior a Previsibilidade, as Recompensas, a Transparência no papel, a Qualidade da Chefia, o Apoio Social de Colegas, o Apoio Social de Superiores, mas menor o índice de conflitos laborais.

Marketing Interno Percebido e Valores no local de Trabalho

O fator psicossocial “Valores no local de Trabalho” possui 4 dimensões: Confiança Vertical, Confiança horizontal, Justiça/Respeito e Comunidade social no trabalho. Produziram-se 4 correlações de Pearson entre estas dimensões e a variável Marketing Interno Percebido. Os resultados desta análise estão contidos na **Tabela 4**.

Tabela 4 – Correlações entre o Marketing Interno Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Valores no Local de Trabalho”.

Marketing Interno Percebido			
Valores no local de Trabalho	Confiança Vertical	Correlação	de ,303**
		Pearson	
		Sig. (2-caudas)	,000
		N	150
	Confiança Horizontal	Correlação	de -,065
		Pearson	
		Sig. (2-caudas)	,428
		N	150
	Justiça/Respeito	Correlação	de ,559**
		Pearson	
		Sig. (2-caudas)	,000
		N	150
	Comunidade social no trabalho	Correlação	de ,549**
		Pearson	
		Sig. (2-caudas)	,000
		N	150

** . Correlação é significativa ao nível de 0.01(2-caudas)

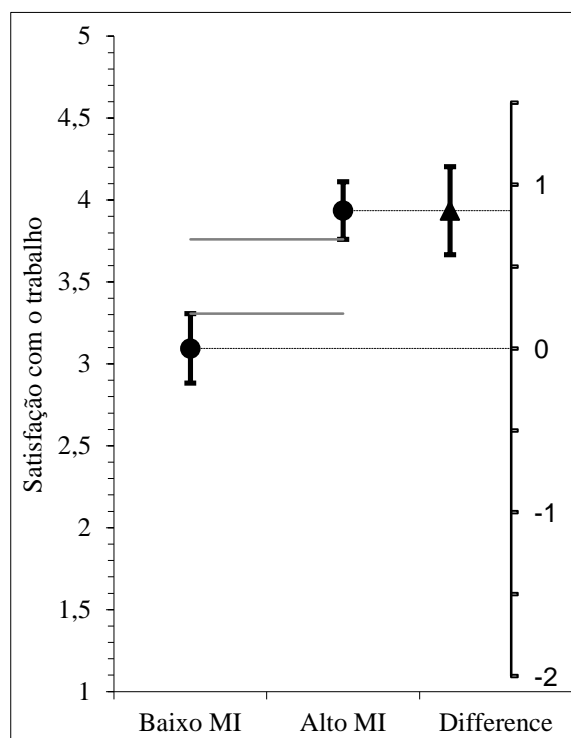
* . Correlação é significativa ao nível de 0.05(2-caudas)

Com base nesta análise, concluímos que o Marketing Interno Percebido se correlaciona significativamente, no sentido positivo, com todas as dimensões do fator psicossocial “Organização do trabalho e Conteúdo”, exceto a Confiança Horizontal, isto é, quanto maior é o Marketing Interno Percebido, maior a Confiança Vertical, a Justiça/Respeito e a Comunidade social no trabalho. No que diz respeito à confiança horizontal, esta dimensão piora com o aumento do Marketing Interno Percebido. Contudo, o coeficiente de correlação é muito baixo (perto de 0; $p=.428$) mostrando a quase ausência de correlação.

Marketing Interno Percebido e Satisfação com o Trabalho (sub-escala COPSOQ)

Com o intuito de realizar esta análise, dividiu-se a variável Marketing Interno Percebido pelos percentis 30 e 70. Novamente, e usando a metodologia supramencionada dos três grupos formados, utilizámos os extremos, ficando o grupo com “Alto Marketing Interno Percebido” com 54 participantes e o grupo de “Baixo Marketing Interno Percebido” composto por 45 participantes. A diferença entre os dois grupos de Marketing Interno no nível de satisfação com o trabalho encontra-se registada na **Figura 3**.

Figura 3 – Diferença entre a satisfação com o trabalho registada entre os dois grupos de Marketing Interno Criado.

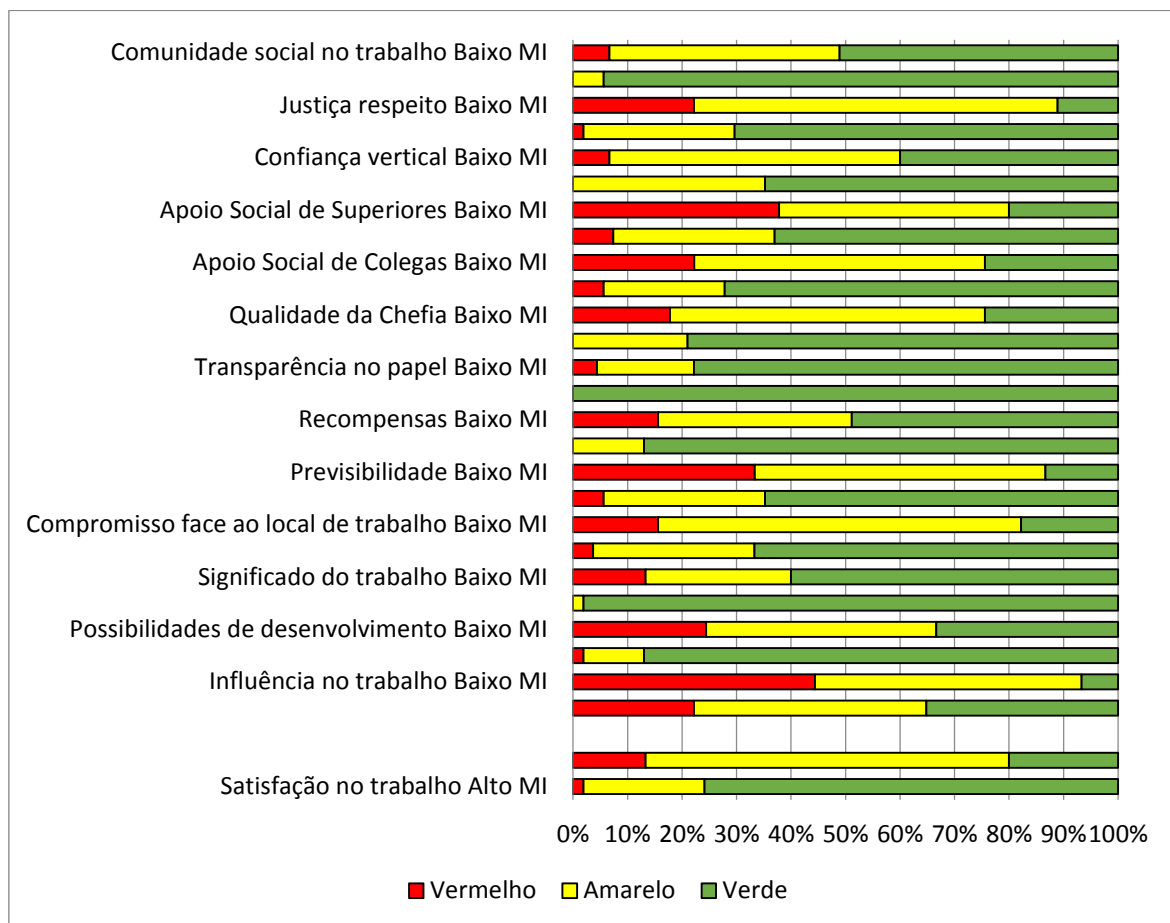


Um teste-t student para amostras independentes foi utilizado para verificar se as diferenças que visualizamos na leitura do gráfico alcançam significado estatístico. De facto, verifica-se que o grupo de maior nível de Marketing Interno percebido possui significativamente um maior valor médio de satisfação no trabalho do que o grupo de menor nível de Marketing Interno percebido ($t(97)=6.198$, $p<.001$; $d=1.251$ 95% CI [0.815, 1.681]).

Análise Visual de Semáforo, com as dimensões dos fatores estudados que se mostram significativas para os grupos de maior e menor Marketing Interno Percebido

Utilizando os grupos extremos criados, “Alto Marketing Interno Percebido” e “Baixo Marketing Interno Percebido”, o semáforo demonstrativo das proporções de participantes em situação Vermelha, Amarela e Verde nos grupos de Alto e Baixo Marketing Interno encontra-se na **Figura 4**.

Figura 4 – Semáforo das dimensões psicossociais estudadas nos grupos de Alto e Baixo Marketing Interno.



Como se pode verificar, o grupo de Alto Marketing Interno Percebido tem, em todas as dimensões dos fatores psicossociais estudados, menor número de participantes em situação Vermelha e maior número em situação Verde. Efetivamente, mediante o teste do chi-quadrado, podemos verificar que, em todas as dimensões psicossociais, são registadas proporções significativamente diferentes entre os dois grupos de Marketing Interno.

Gráfico 1: Valores médios empresariais de Marketing Interno

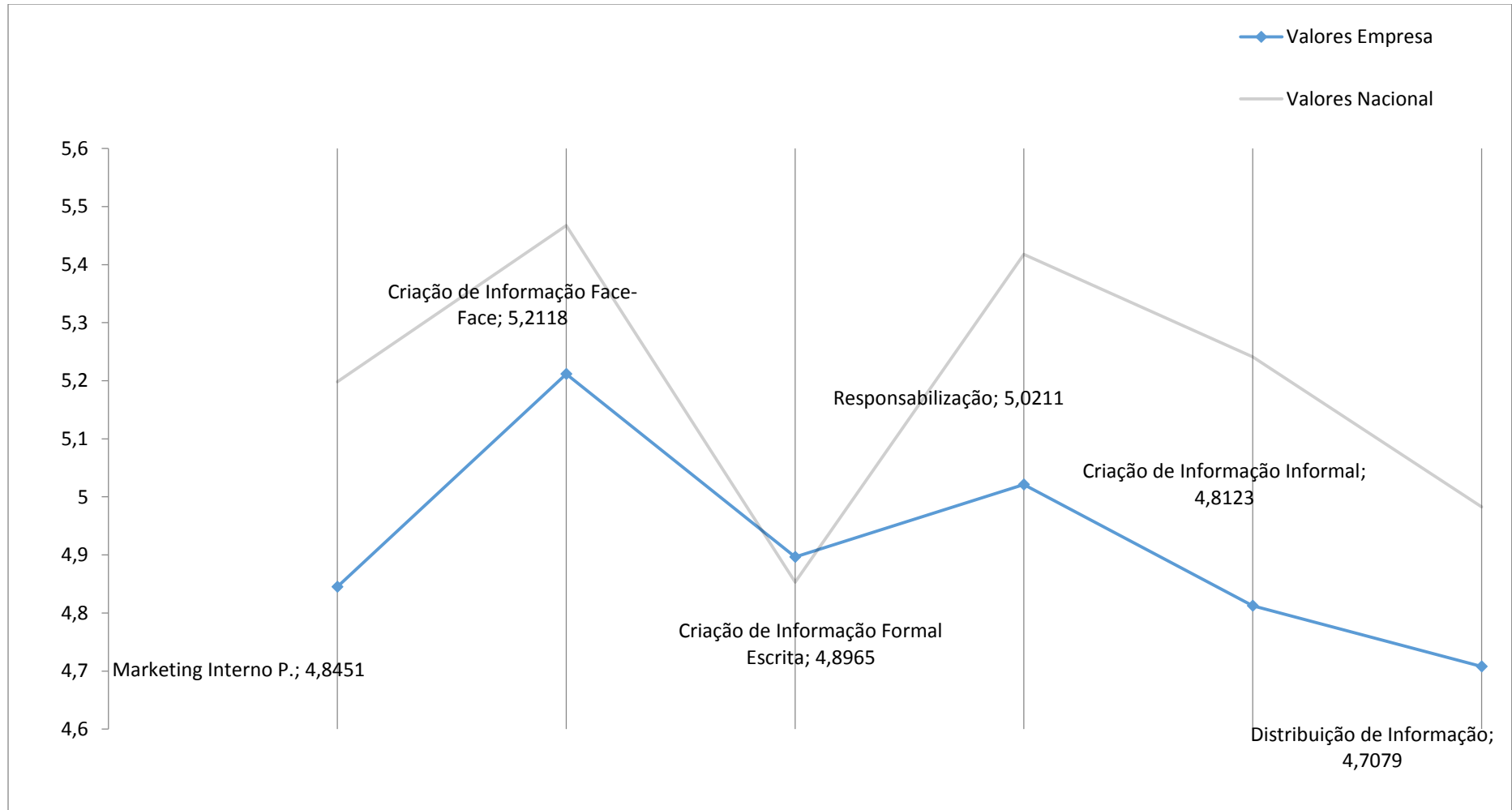


Gráfico 2: Valores médios empresariais nos Fatores Psicossociais

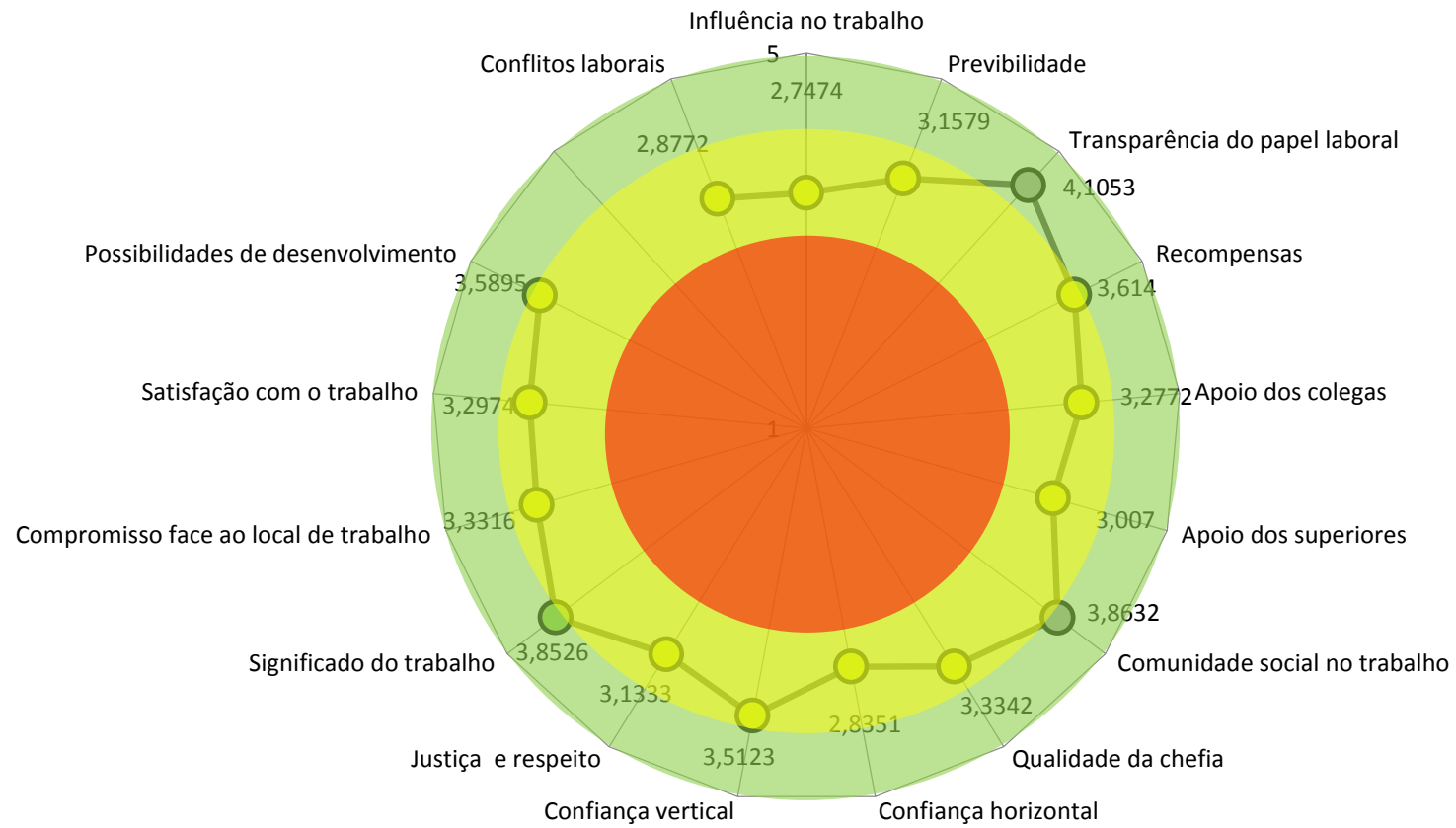
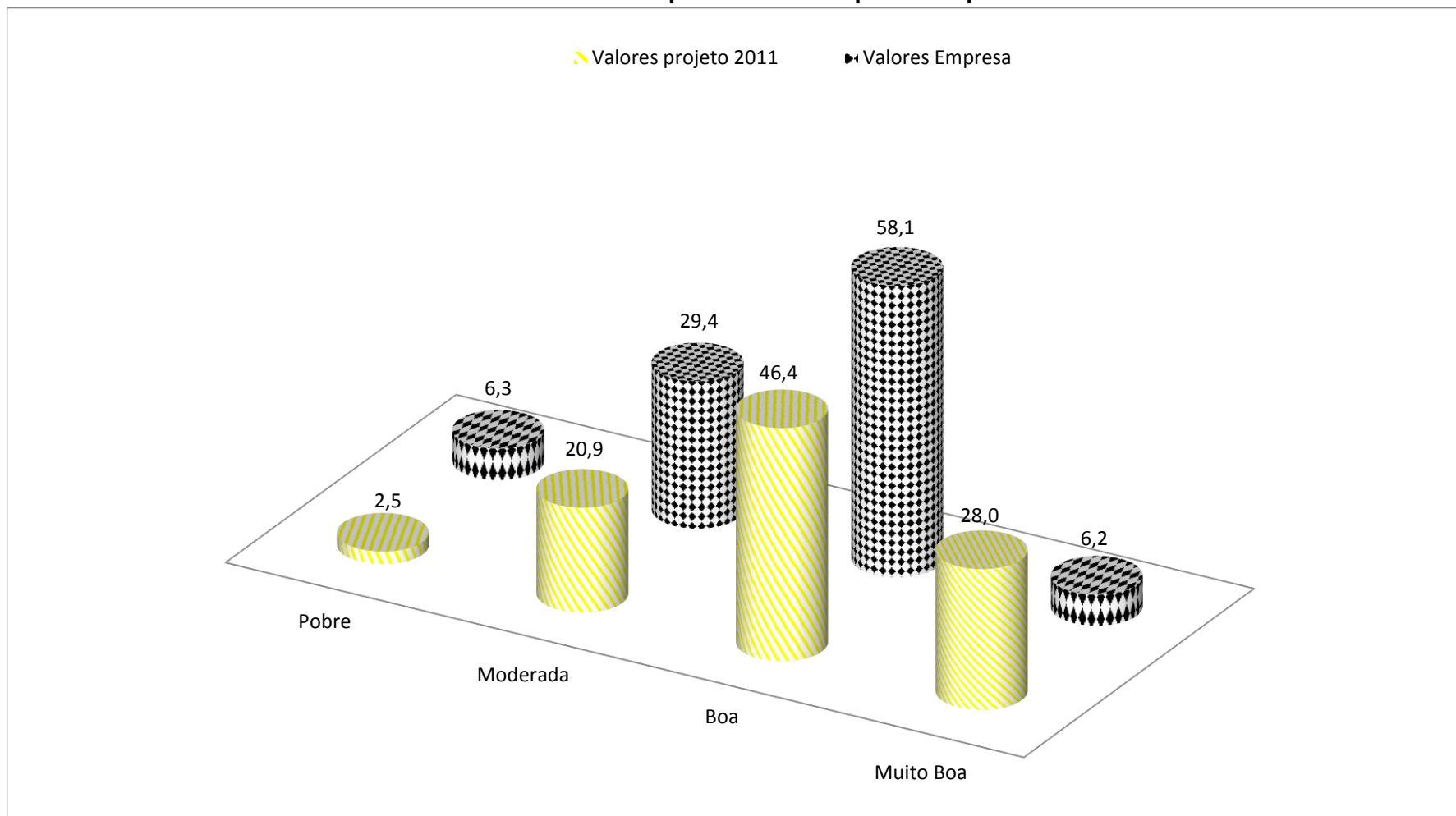


Gráfico 3: Valores médios empresariais de Capacidade para o Trabalho



7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este ponto pretende fazer a análise dos resultados apresentados no ponto anterior. Será apresentada a análise e a discussão dos resultados aferidos por hipótese. Este capítulo será concluído com a apresentação dos “**Highlights**” principais desta investigação.

A primeira hipótese pretende aferir se o MI Percebido e as dimensões do fator Psicossocial, Organização do trabalho e Conteúdo, estão significativamente correlacionados, no sentido positivo. Segundo a **Tabela 2** o resultado confirma-se.

Os Fatores Psicossociais de Organização do Trabalho e Conteúdo, nomeadamente, influência no trabalho, possibilidade de desenvolvimento, significado do trabalho e compromisso face ao local de trabalho, são claramente influenciados de forma positiva quando existe uma maior perceção de MI, existindo uma correlação positiva entre todas as dimensões destes fatores.

Ao analisar o semáforo representado na **Figura 4**, podemos ainda observar que nas determinantes pertencentes a este fator psicossocial, o grupo de Alto MI Percebido regista valores mais altos que o de Baixo MI Percebido.

Stansfeld, Rasul, Head, & Singleton (2011) expõem que a existência de falhas e desequilíbrios sobre as componentes do fator Psicossocial, Organização do trabalho e Conteúdo geram um sentimento de vulnerabilidade na satisfação do colaborador, o que se pode traduzir numa possível quebra no desenvolvimento da capacidade para o trabalho.

Contudo, segundo Eley & Baker (2006) a implementação de uma estratégia de marketing interno dentro de uma organização, pode resultar na criação de um ambiente interno saudável, propício à motivação e ao comprometimento para com os ideais da empresa.

Sendo a Indústria metalomecânica um setor onde a maioria das tarefas são sequenciais, o facto de este fator apresentar um valor positivo é bastante benéfico para a empresa, não só denota os resultados conseguidos pelo MI, como pode demonstrar um ambiente de trabalho favorável.

A segunda hipótese pretende verificar se o MI Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Relações Sociais e Liderança” estão significativamente correlacionados. Mais concretamente, se as dimensões protetoras se correlacionam positivamente, e se a dimensão de risco se correlaciona negativamente. Segundo os dados apresentados na **Tabela 3**, a hipótese dois confirma-se.

Os componentes constituintes do fator Psicossocial “Relações Sociais e Liderança” apresentam resultados que indicam que um maior MI percebido reflete um aumento da previsibilidade, da perceção de recompensa, da transparência no papel, da qualidade da chefia, do apoio social de colegas e de superiores, o que se irá traduzir num menor índice de conflitos laborais.

Liderança e confiança são características muito importantes para que uma equipa possa apresentar bons resultados. Segundo Gilpatrick (2001) um bom líder deve oferecer apoio aos seus subordinados, deve ser acessível, compreensivo e flexível, para que existe uma boa comunicação em ambos os sentidos.

Ser líder passa por saber gerir as situações de forma adequada, impossibilitando a existência de desentendimentos ou mal entendidos. O controlo em excesso representa um fator de risco para a organização, uma vez que o colaborador vai sentir que não existe confiança por parte das chefias relativamente ao seu trabalho.

Grönroos (1995) defende que o melhor controlo é o próprio ambiente interno, uma vez que se faz sentir indiretamente, sobre uma ética coletiva que irá fazer com que os funcionários exerçam, de forma saudável, um autocontrolo em grupo.

Relativamente à terceira hipótese, esta tem como objetivo perceber se o MI Percebido e as dimensões do fator psicossocial “Valores no Local de Trabalho” estão positivamente correlacionados, o que se confirma.

É de notar que o Fator Psicossocial “Valores no local de Trabalho” é constituído por quatro componentes, mas apenas três delas demonstram uma clara e positiva correlação entre elas, ficando de parte, a componente confiança horizontal. Porém, isto não invalida que a terceira hipótese não esteja correta.

Segundo os resultados obtidos e que podem ser observados na **Tabela 4**, os colaboradores com maior MI Percebido têm um comportamento no local de trabalho que demonstra uma maior confiança na liderança. Podemos então concluir que tal como o refere a literatura estudada e apresentada neste trabalho, uma maior atenção por parte da organização sobre o colaborador irá refletir-se positivamente na sua visão geral da empresa.

Alguns autores como, Lofquist & Davis (1969) e Vroom (1967) partilham da ideia que as reações afetivas dos indivíduos variam em função da interação entre eles e o meio que os envolve.

No que diz respeito à quarta e última hipótese, esta pretende avaliar se os colaboradores que demonstram uma maior satisfação no trabalho registam também, um maior Marketing Interno Percebido. Os resultados apresentados na **Figura 3** confirmam o pressuposto. Verifica-se que o grupo de maior nível de Marketing Interno percebido possui significativamente um maior valor médio de satisfação no trabalho do que o grupo de menor nível de Marketing Interno.

Sobre a lógica de Petty, McGee, & Cavender (1984) que defende que uma vez satisfeito o indivíduo apresentará maiores níveis de desempenho.

O papel do MI assume uma vez mais uma posição de relevo no sucesso da empresa. Cabe ao MI envolver o mercado interno em programas eficazes de marketing, demonstrando aos colaboradores que são importantes para a organização, atribuindo-lhes valor e permitindo-lhes compreender qual o seu papel dentro da empresa.

Mishra (2010) enfatiza a importância da existência deste tipo de programas que visem a formação e desenvolvimento de pessoal, a melhoria das comunicações internas e esquemas de integração, uma vez que a avaliação dos efeitos do ambiente psicossocial do coletivo do trabalho passa pela avaliação da percepção dos indivíduos quanto à satisfação com o ambiente compartilhado por um determinado grupo de trabalhadores.

Apresentam-se os “Highlights” dos Resultados obtidos:

Segundo os resultados apresentados (correlações significativas entre o Marketing Interno Percebido e as dimensões dos diferentes fatores psicossociais estudados) podemos afirmar que os resultados obtidos vão de encontro ao que dita a literatura abordada neste trabalho.

Os colaboradores que registam uma maior percepção de Marketing Interno no seu local de trabalho, denotam uma maior capacidade e predisposição para o trabalho que os indivíduos com menor percepção de MI.

Este pressuposto é provado com a análise da **Figura 4**, onde podemos observar uma diferença estatisticamente significativa entre o grupo de Baixa CT e o grupo de Alta CT no score do Marketing Interno e em todas as suas componentes, o que nos faz perceber que o Grupo de Participantes com Maior Marketing Interno Percebido têm significativamente maior satisfação no trabalho.

No que diz respeito à relação entre o Marketing Interno Final e os Fatores Psicossociais (COPSOQ), as variáveis psicossociais que exibiram correlações maiores (>.5) foram:

- Previsibilidade
- Recompensas
- Transparência do Papel laboral
- Qualidade da chefia
- Apoio Social de Superiores
- Justiça e Respeito
- Comunidade Social no Trabalho

Assim, ao analisar os resultados apresentados na **Figura 4** percebemos que os valores positivos mais altos são tendencialmente os do Grupo de maior MI percebido, correspondendo os picos mais altos, e por ordem decrescente de importância, a transparência no papel, significado no trabalho, a comunidade social no trabalho, recompensas e possibilidades de desenvolvimento.

Tendo por base o **Gráfico 2**, que apresenta os valores médios empresariais nacionais nos fatores psicossociais, percebemos que existe uma semelhança entre estes valores e os valores registados no presente estudo, uma vez que os fatores que mais se destacam positivamente são: significado do trabalho, comunidade social no trabalho e transparência no papel laboral.

Por sua vez, no que diz respeito aos fatores que se destacam negativamente, ainda que segundo os resultados apresentados no **Gráfico 2**, os fatores que mais se destacam negativamente são: confiança horizontal, influência no trabalho, conflitos laborais e apoio dos superiores. Na **Figura 4** a situação já não é tão idêntica quanto a dos fatores positivos. Existe, sim, uma semelhança com os valores registados a nível nacional quanto à influência no trabalho e ao apoio dos supervisores, no entanto, dos pontos negativos mais altos, que são sempre registados pelo Grupo de menor MI percebido, destacam-se, por ordem decrescente de importância, os seguintes: A influência no trabalho, apoio social de supervisores, previsibilidade, justiça e respeito e possibilidades de desenvolvimento. Porém, é importante mencionar que o valor negativo mais alto apresentado no Grupo de maior MI percebido foi também a influência no trabalho.

No que diz respeito aos valores médios empresariais de capacidade para o trabalho, apresentados no **Gráfico 3**, face ao projeto 2011 a empresa apresenta de forma geral, valores significativamente positivos, estando os seus piores resultados nos extremos. Houve um aumento dos colaboradores que apresentam uma pobre capacidade para o trabalho. E uma enorme diminuição do número de colaboradores que têm uma capacidade para o trabalho muito boa.

Quanto aos valores médios empresariais de MI face aos valores nacionais, situação representada no **Gráfico 1**, percebemos que a amostra em estudo segue a norma nacional. Os valores não são os mesmos, mas podemos observar seguem a mesma linhagem, representando os mesmos pontos altos, como a criação de informação face-face; e os mesmos pontos baixos, como a distribuição da informação.

No que diz respeito ao mau funcionamento da distribuição da informação, se nos focarmos na ideia de Mahony et al. (2000), que refere que nenhuma organização pode funcionar sem que a informação flua corretamente. Podemos concluir que esta falha ou bloqueio de informação representa um obstáculo à empresa, na medida em que a impossibilita de melhorar os serviços prestados, e se constitui um elemento perigoso na visão do colaborador, que uma vez desinformado se pode sentir desintegrado.

Ainda sobre a conspeção de Mahony et al. (2000) podemos até afirmar que a estagnação deste elemento (fluidez de informações) pode determinar a velocidade e a qualidade da execução das tarefas, bem como, das relações colaborador/empresa.

Em conclusão à análise e discussão dos resultados obtidos, podemos perceber que o MI surge, assim, como uma ferramenta de gestão, cujo objetivo principal é o desenvolvimento de uma organização centrada no cliente interno, motivando-o e capacitando-o para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

L. Berry (1992) defende que o potencial humano é considerado um dos principais recursos da organização, e também por esta razão, a necessidade de atender e satisfazer as necessidades dos colaboradores é cada vez mais importante.

8. CONCLUSÃO

As empresas deixaram de ser vistas como um mero local de trabalho.

Contemporaneamente, as pessoas querem trabalhar numa empresa/organização em que a política interna e os valores, se identifiquem com aquilo que procuram. O trabalho é cada vez mais visto como um suprimento de uma necessidade de satisfação, de desenvolvimento e realização pessoal.

Do mesmo modo, as empresas procuram colaboradores que satisfaçam as suas carecias e expetativas, que olhem para as metas da empresa como suas.

A saudável e bem-sucedida concretização destas necessidades apresenta-se, então, como um ciclo de reciprocidade, que deve ser mais do que uma mera troca económica.

A organização deve implementar uma estratégia de Marketing Interno e assumir um papel mediador e compreensivo, comprometendo-se a orientar as relações entre funcionários, supervisores e a gerência.

Evitando, ao mesmo tempo, as possíveis barreiras à implementação de uma estratégia de MI eficaz, como as falhas de comunicação, a distorção no envio das informações, o sentimento de inutilidade por parte do colaborador, a falta de compreensão e participação, o desconhecimento dos propósitos, entre outras características que afetam a relação do colaborador para com a empresa.

A inexistência de confiança na empresa, por parte do colaborador, levará a que este se sinta insatisfeito ou menos satisfeito, o que consequentemente influenciará a sua postura face à organização.

Todavia, com a globalização e o aumento das exigências do mercado, as organizações são obrigadas a produzir em massa, com maior exigência e rapidez. Originando a que o excesso de trabalho seja uma realidade do quotidiano de muitas empresas, e uma das primeiras causas de descontentamento dos colaboradores. Principalmente no sector industrial, e em especial, na metalomecânica, por compreender uma grande dimensão de fases, tarefas e funções que estão dependentes da qualidade da mão-de-obra e da sucessão de tarefas entre colegas.

O Marketing Interno deve, por isso, surgir como uma resposta a este problema.

É de notar que em relação ao que foi apresentado e discutido até então, à medida que as definições de satisfação no trabalho se vão tornando mais recentes, há uma prevalência de estudos que consideram as dimensões de satisfação isoladamente, permitindo uma investigação mais pormenorizada desta variável no contexto das organizações. Por sua vez, em estudos mais antigos, nota-se que a prevalência da investigação sobre satisfação no trabalho como uma dimensão ou um fator geral.

Para se poder implementar uma boa estratégia de MI é necessário perceber de que forma se consegue atingir a satisfação dos colaboradores e em que medida esta satisfação é influenciada por outros fatores. A satisfação no trabalho depende não só das condições que são oferecidas ao trabalhador pela empresa, mas também, da apreciação que este faz das mesmas, tendo por base e referência os seus valores e aspirações pessoais.

A satisfação no trabalho apresenta-se, assim, como o grande desafio das organizações do século XX.

Os fatores psicossociais são os responsáveis pela influência e determinação do estado de motivação e satisfação de um colaborador.

Tendo por base a problemática apresentada, pretendeu-se estudar de que forma estes fatores se influenciam e interagem entre si, bem como, o poder que exercem sobre a satisfação do colaborador. Após a revisão de literatura, que forneceu o suporte teórico para a identificação e seleção das variáveis que compuseram o modelo conceptual, definiu-se a metodologia de investigação e delinearam-se as hipóteses em estudo.

A análise dos resultados obtidos demonstra que melhores níveis de desempenho estão associados a um maior Índice de MI Percebido, os colaboradores com elevado Índice de Marketing Interno Percebido obtêm melhores resultados e detêm uma melhor visão da organização. Em concordância com a literatura estuda, os resultados obtidos neste estudo referem que os trabalhadores satisfeitos denotam a existência de uma maior motivação e que a mesma se pode verificar no desempenhar das suas tarefas.

Em conclusão, as empresas devem implementar estratégias de Marketing Interno e encontrar políticas internas que tenham em conta os fatores psicossociais responsáveis pela satisfação ou insatisfação do colaborador face ao trabalho. Uma gestão atenta às necessidades do mercado interno pode ser decisiva para a obtenção de melhores resultados, tal como o comprova a literatura abordada e os dados obtidos no estudo realizado.

9. LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Ainda que seja inegável a importância da implementação de uma estratégia de Marketing Interno, não existe um consenso sobre a quem cabe designada função. As opiniões dividem-se entre a gestão de recursos humanos, as chefias, ou os departamentos de Marketing. Do mesmo modo que a maioria dos estudos realizados se focam em departamentos específicos ou funções específicas.

O Marketing direcionado para o colaborador é uma tendência emergente, tendo em conta práticas que proporcionem a satisfação e a consequente motivação dos colaboradores dentro das organizações. Seria, por isso, relevante englobar num estudo futuro um plano de Marketing Interno com uma estratégia de comunicação integrada, em que a cada chefia de cada departamento coubesse uma tarefa específica, de forma a se poder analisar a eficácia desta temática num paradigma global.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <http://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, R. &. (1995). Marketing Strategies, (1992), 1–36.
- Aittomäki, A., Lahelma, E., & Roos, E. (2003). Work conditions and socioeconomic inequalities in work ability. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 159–165.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 20(2), 153–164.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260.
- Araujo, A. de P. (1985). *Motivação e satisfação no trabalho: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg*. São Paulo (SP).
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187.
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837–853.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242–1260. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/03090560310486979>
- Ballantyne, D., & Ballantyne, D. (1997). Internal networks for internal marketing Internal, 1376(December). <http://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964479>
- Baltes, B. B., Parker, C. P., Young, L. M., Huff, J. W., & Altmann, R. (2004). The practical utility of importance measures in assessing the relative importance of work-related perceptions and organizational characteristics on work-related outcomes. *Organizational Research Methods*, 7(3), 326–340.
- BARROS, C., AGUIAR, E., & GUANDELIN, V. (1988). *Psicología Comunitaria*.
- Beck, R., Baker, L., Robbins, M., & Dow, S. (2001). A second look at quest motivation: Is quest unidimensional or multidimensional? *Journal of Psychology and Theology*, 29(2), 148.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando Sobre o Endomarketing*. S. Paulo: Pearson Education.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.
- Berry, L.L., Conant, J.S. & Parasuraman, A. J. (1991). A Framework for Conducting a Services Marketing Audit, 19(3), 255–268. <http://doi.org/10.1007/BF02726500>
- Berry, L. (1986). Big Ideas in Service Marketing. *Journal of Costumer Marketing*, 1.
- Berry, L. L. (1981). *The employee as customer*.
- BERRY, L. L. (2001). Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. *Rio de Janeiro: Qualitymark*.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective

- consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14.
- Bohlander, George W. ; Snell, Scott ; Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos* (Pioneira T). São Paulo.
- Bolander, V. B., & Leal, M. T. (1998). *Enfermagem fundamental: abordagem psicofisiológica*.
- BOOG, G. (1994). Coord. Manual de treinamento e desenvolvimento. ABTD. São Paulo: MAKRON Books.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of Services*, 25(3), 47–52.
- Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix '. *Journal of Advertising Research*, 2–7.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
- Brambilla, F. R. (2005). Abordagem Conceitual de Marketing Interno. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1–56. Retrieved from http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_313.pdf
- Brookfield, S. (1986). *Understanding and facilitating adult learning: A comprehensive analysis of principles and effective practices*. McGraw-Hill Education (UK).
- Brush, D. H., Moch, M. K., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 139–155.
- Carbaugh, D., & Berry, M. (2001). Communicating history, Finnish and American discourses: An ethnographic contribution to intercultural communication inquiry. *Communication Theory*, 11(3), 352–366.
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 289.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704–711.
- Cegala. (2005). *Dicionário Escolar da Língua Portuguesa*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Chiavenato, I. (1999). Introdução à moderna gestão de pessoas. *Gestão de Pessoas: Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. International Thomson.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28.
- Cohen. (1987). Stress and Health: issues in research methodology. In *Measurement of coping*. In: Kasl SV, Cooper CL, editors (pp. 283–305). Great Britain: John Wiley & Sons.
- Collins, D. B. (2002). Performance-level evaluation methods used in management development studies from 1986 to 2000. *Human Resource Development Review*, 1(1), 91–110.
- Cooper, C., Sloan, S., & Williams, S. (1988). Occupational stress indicator: test sources of

- pressure in job. *England: Windsor.*
- Corrado, F. M. (1994). *A força da comunicação: quem não se comunica...* Makron books.
- Costa, R. F. da. (2003). *Persona: Manual Prático da Gestão de Pessoas.* Bertrand editora 2003.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão.* Lisboa: Editora RH, 2007.
- Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(2), 121–132.
- Dejours. (1987). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (2º). São Paulo: Cortez e Oboré.
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Dejours, C. (1994). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. *Psicodinâmica Do Trabalho: Contribuições Da Escola Dejouriana À Análise Da Relação Prazer, Sofrimento E Trabalho.* São Paulo: Atlas, 119–145.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension.
- Dooley, D., Fielding, J., & Levi, L. (1996). Health and unemployment. *Annual Review of Public Health*, 17(1), 449–465.
- E. Chaves, A. França, K. C. (2013). O ENDOMARKETING ALINHADO AS ESTRATÉGIAS DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES : UMA ANÁLISE. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DA AMAZÔNIA*, 5, 103–121.
- Eley, D., & Baker, P. (2006). Does recruitment lead to retention? Rural Clinical School training experiences and subsequent intern choices. *Rural and Remote Health*, 6(1).
- Eliason, S. L. (2006). Factors influencing job satisfaction among state conservation officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(1), 6–18.
- Eskelinen, L., Kohvakka, A., Merisalo, T., Hurri, H., & Wägar, G. (1991). Relationship between the self-assessment and clinical assessment of health status and work ability. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 40–47.
- Evans, L. (1997). Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 13(8), 831–845.
- Farias, S. A. De. (2010). Internal Marketing (IM): A literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99–115.
- Fernández San Martín, M. I., Moinelo Camporro, A., Villanueva Guerra, A., Andrade Rosa, C., Rivera Tejjido, M., Gómez Ocaña, J. M., & Parrilla Ulloa, O. (2000). Satisfacción laboral de los profesionales de atención primaria del área 10 del Insalud de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*, 74(2), 0.
- Fershtman, C., & Judd, K. L. (1987). Equilibrium incentives in oligopoly. *The American Economic Review*, 927–940.
- Fischer, F. M., Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (2005). Breve histórico desta tradução. *Índice de Capacidade Para O Trabalho.*
- Flipo, J.-P. (1986). Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5–14.

- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
<http://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388>
- Fraser. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. German: International Labour Office.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2002). What can economists learn from happiness research? *Journal of Economic Literature*, 40(2), 402–435.
- Galarza, F., González, K., & Quichimbo, J. (2013). La comunicación integral , un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Signo Y Pensamiento*, XXXII, 110–128.
- George, W. R. (1977). The retailing of services – a challenging future. *Journal of Retailing*, 53, 85–98.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [http://doi.org/doi:10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](http://doi.org/doi:10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Gilpatrick, K. (2001). Beyond the ALM Jungle. A trusted guide can help leadership clear a path toward more strategic asset/liability management. *Credit Union Management*, 24(12), 14–17.
- Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *PSICO*, 41, 393–398.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68–90.
<http://doi.org/10.1108/08876040810851978>
- Green, J., Nelson, G., Martin, A. J., & Marsh, H. (2006). The Causal Ordering of Self-Concept and Academic Motivation and Its Effect on Academic Achievement. *International Education Journal*, 7(4), 534–546.
- Griffith, T. L. (1996). Negotiating successful technology implementation a motivation perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 13(1), 29–53.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing--an integral part of marketing theory. *Marketing of Services*, 236, 238.
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23, 52–60. <http://doi.org/10.1108/00251749710169729>
- Grönroos, C. (1995). Relationship Marketing: the Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 252–254.
- Grönroos, C., & Gro, C. (2009). Marketing as promise management : regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 351–359.
<http://doi.org/10.1108/08858620910966237>
- Gummesson, E. (1987). USING INTERNAL MARKETING TO DEVELOP A NEW CULTURE—THE CASE OF ERICSSON QUALITY. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23–28.
<http://doi.org/10.1108/eb006032>
- Gummesson, E. (1990). *Marketing organisation in service businesses: the role of the part-time marketer*. *Managing and Marketing Services*.

- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71.
- Handel, M. J. (2005). Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and Occupations*, 32(1), 66–94.
- Hargie, O. D. W., & Tourish, D. (1993). Assessing the effectiveness of communication in organisations: the communication audit approach. *Health Services Management Research*, 6(4), 276–285.
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science*, 11(2), 12–28.
- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221–240.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Heskett, J. L., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The service profit chain: How leading companies link profit to loyalty, satisfaction, and value. free press, New York, NY.
- Hiemstra, R., & Sisco, B. (1990). *Individualizing Instruction. Making Learning Personal, Empowering, and Successful*. ERIC.
- Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 879–895.
- Houaiss, A. (2001). *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Ed. Objetiva.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251.
- Iii, C. A. O. R., Pfeffer, J., & Iii, C. A. O. R. (2000). Nlocking the, 63–80.
[http://doi.org/10.1002/1520-6459\(200022\)27:2<63::AID-ERT7>3.0.CO;2-0](http://doi.org/10.1002/1520-6459(200022)27:2<63::AID-ERT7>3.0.CO;2-0)
- Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546–551.
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16, 54.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1992). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic books.
- Kelemen, M., & Papasolomou-Doukakis, I. (2004). Can culture be changed. *A Study of*.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/0264206042000276874>
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*.

Harvard business press.

- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 438–449.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485–516.
- Lawler, E. E. (2005). Creating high performance organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 10–17.
- Leonard L. Berry, A. P. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20(4), 5–15. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90071-T](http://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90071-T)
- Leung, K. (1997). Relationships Among Satisfaction, Commitment, and Performance: A Group-level Analysis. *Applied Psychology*, 46(2), 199–205.
- Levant, J., Cleeton, D., & Ferreira, M. (1999). *Marketing da formação*.
- Levi, L. (1998). The other half of medicine: the concept of psychosocial stressors, and its implications for health and the health professions. In *FORUM TRENDS IN EXPERIMENTAL AND CLINICAL MEDICINE* (Vol. 8, pp. 36–45). SCUOLA INTERNAZIONALE DI ONCOLOGIA E MEDICINA.
- Levitt, T. (1960). MIOPIA EM MARKETING. *Harvard Business Review*.
- Lings, I.N. & Greenley, G. E. (2005). The Impact Of Internal And External Market Orientations On Firm Performance. In *Strategic Marketing and Market Orientation* (pp. 42–50).
- LINO, D., & DIAS, E. C. (2006). A globalização da economia e os impactos sobre a saúde e a segurança dos trabalhadores. *Texto Impresso, S/d*.
- Lino, M. M. (1999). Satisfação profissional entre enfermeiras de UTI: adaptação transcultural do Index of Work Satisfaction (IWS). Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
- Lofquist, L., & Davis, R. (1969). Adjustment to Work, Appleton-Century Crofts, New York. *Lofquist Adjustment to Work 1969*.
- Luft. (2002). *Minidicionário Luft*. São Paulo: Ática.
- Mahony, D. F., Madrigal, R., & Howard, D. A. (2000). Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), 15–25.
- Mair. (2005). Exploring the determinants of unit performance: the role of middle managers in stimulating profit growth. *Group & Organization Management*.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
- Martinez, M., & Latorre, M. (2009). Fatores associados à capacidade para o trabalho de trabalhadores do Setor Elétrico. *Caderno de Saúde Pública*, 25(4), 761–772.
- Martins. (1984). *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a*

- satisfação. Universidade de Brasília.
- Martins, M. do C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195–205.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C., & Cox, R. (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2). Harper & Row New York.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2003). Identifying group task satisfaction at work. *Small Group Research*, 34(4), 413–442.
- MATOS, G. G. de. (2009). Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. *Barueri, São Paulo: Manoele*.
- Mattos, G. (2001). *Dicionário júnior da língua portuguesa*. FTD.
- Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Galatea Nueva Visión,.
- McCarthy, E. J. (1964). Basic Marketing, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- McDonald, M. A., Milne, G. R., & Hong, J. (2002). Motivational Factors for Evaluating Sport Spectator and Participant Markets. *Sport Marketing Quarterly*, 11(2).
- McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338(3), 171–179.
- Meleiro, A. R., & Siqueira, M. M. M. (2005). Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. *Associação Nacional de Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração (Org.), Anais Do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD. Retirado Em*, 1(7), 2008.
- Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F., & Teixeira, M. R. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, 24, 20–29.
- Mishra, S. (2010). Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- MORAES, L. F. R., & KILIMNIK, Z. M. (1989). A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado. *Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPAD*.
- Murray, J. G. (1979). The importance of internal marketing. *Bankers Magazine*, 38–40.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2), 352–369.
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205–1220.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/0390560310486951>
- O'driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The*

- Journal of Social Psychology*, 140(2), 151–159.
- Orfão, C. (2010). *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual - O caso do Banco Comercial Português S.A.*
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1995). Moving forward in service quality research: Measuring different customer-expectation levels, comparing alternative scales, and examining the performance-behavioral intentions link. *Report-Marketing Science Institute Cambridge Massachusetts*, 41–42.
- Pérez-Ramos, J. (1980). Satisfação no trabalho: metas e tendências. *FILHO, JM Tese*, 132.
- Pessoa, L. (1989). Marketing- Mix e Pessoal-Mix. *Revista Dirigir*, 9.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712–721.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93.
- Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (1996). Motivation in education: Theory, research, and practice. *Chapter*, 5, 153–197.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Raymond P. Fisk, Stephen W. Brown, M. J. B. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, 69(1), 61–103.
- RD Avery, TJ Bouchard, NL Segal, L. A. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74.
- Reeve, J., & Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 24–33.
- Rego, A. (2012). Os motivos de sucesso, afiliação e poder—desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18(3), 335–344.
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Cunha, R. C. e. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª edição). Edições Silabo.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections.
- Rigotto, R. M. (1998). Saúde dos trabalhadores e meio ambiente em tempos de globalização e reestruturação produtiva. *Rev Bras Saúde Ocup*, 93(94), 9–20.
- Ruthankoon, R., & Olu Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333–341.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Ryle, G. (1970). O conceito de espírito (ML Nunes, Trad.). *Lisboa: Moraes.(Originalmente Publicado Em 1949)*.

- Sampaio, R., Coelho, C., Barbosa, F., Mancini, M., & Pereira, V. (2009). Work ability and stress in a bus transportation company in Belo Horizonte, Brazil. *Ciências & Saúde Coletiva*, 14(1), 287–296.
- Saraceni. (2011). Redes de Cooperação em arranjos produtivos locais: proposta para a difusão de sistema de gestão no conceito de software para um serviço para as Pequenas e Médias Empresas. In *I Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção - COBREPRO*. Paraná.
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [http://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](http://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165.
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26(3–4), 207–231.
- Seibt, R., Spitzer, S., Blank, M., & Scheuch, K. (2008). Predictors of work ability in occupations with psychological stress. *Journal of Public Health*, 17(1), 9–18. <http://doi.org/10.1007/s10389-008-0194-9>
- Seligmann-Silva, E., Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. *Dejours C, Abdoucheli E, Jayet C, Organizadores. Psicodinâmica Do Trabalho*. São Paulo: Editora Atlas, 13–19.
- Sibbald, B., Enzer, I., Cooper, C., Rout, U., & Sutherland, V. (2000). GP job satisfaction in 1987, 1990 and 1998: lessons for the future? *Family Practice*, 17(5), 364–371.
- Sims, D., Fineman, S., & Gabriel, Y. (1993). *Organizations and Organizing. An Introduction*. London: Sage.
- Sjögren-Rönkä, T., Ojanen, M. T., Leskinen, E. K., Mustalampi, S. T., & Mäkiä, E. A. (2002). Physical and psychosocial prerequisites of functioning in relation to work ability and general subjective well-being among office workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 184–190.
- Smith, G. (2001). Simple rewards are powerful motivators. *HR Focus*, 78(8), 10–11.
- Sonnentag, S. (2003). *Psychological management of individual performance*. John Wiley & Sons.
- Stansfeld, S. A., Rasul, F. R., Head, J., & Singleton, N. (2011). Occupation and mental health in a national UK survey. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 46(2), 101–110. <http://doi.org/10.1007/s00127-009-0173-7>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.
- Steuer, R. S. (1989). Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.
- Tansuhaj, P., Randall, D. and McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6, 193–202.

- Taylor. (1995). *Princípios da Administração Científica* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1997). Internal Marketing Can Reduce Employee Turnover. *Supervision*, 58(12), 3.
- Thomas, W. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64, 34–49.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.3.34.18030>
- Thompson, T.W., Berry, L.L. and Davidson, P. H. (1978). *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold Company.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51(5), 318–324.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Klockars, M., Nygård, C.-H., Seitsamo, J., Huuhtanen, P., ... Aalto, L. (1997). Finnish research project on aging workers in 1981–1992. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 7–11.
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *Internacional Journal of Service Industry Management*, 6(1).
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09564239510078849>
- Vasconcelos, T. S. de. (2005). O Inventário Fatorial dos Cinco Fatores de Personalidade no ambiente de trabalho. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, DF, Brasil.
- Vroom. (1967). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510–536.
- Weiner, B. (1986). An attributional theory of achievement motivation and emotion. In *An attributional theory of motivation and emotion* (pp. 159–190). Springer.
- Williams, D. W. (2004). Evolution of performance measurement until 1930. *Administration & Society*, 36(2), 131–165.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84.
- Wright, & Kim. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18–40.
- Zalewska, A. M. (1999). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(3), 395–416.

11. ANEXOS



Estamos a solicitar a sua participação na investigação “Medição do Índice de Marketing Interno em Trabalhadores Portugueses”, a decorrer na Universidade de Aveiro, ISCA-Instituto Superior de Contabilidade e Administração, sobre a direção científica do Professor Doutor Hugo de Almeida.

A sua participação é muito importante, para compreendemos o que afeta e o que pode melhorar a capacidade para o trabalho dos trabalhadores portugueses e assim melhorar a produtividade e a qualidade de vida das pessoas dentro das organizações.

Esta participação é voluntária. As suas informações são estritamente confidenciais e os questionários são anónimos. Só os responsáveis pela investigação terão acesso à informação.

Não haverá qualquer inconveniência para todos os que participarem nesta investigação. Este estudo está organizado de maneira a que não sejam colocados em causa as atividades diárias dos participantes, assim como, o funcionamento interno da empresa/instituição.

Não existem respostas certas nem erradas. Seja sincero(a) nas suas respostas. Não deixe, por favor, nenhuma pergunta por responder.

Consentimento informado

Dá o seu consentimento para a colaboração nesta investigação?

Sim ☐

Não ☐

Nota: No final do preenchimento coloque por favor o questionário dentro do envelope fornecido, feche o envelope e devolva à pessoa previamente indicada.

Para mais informações acerca desta investigação contacte: hugodealmeida@ua.pt
juliana.madeira@ua.pt

Dados Gerais

Sexo

Feminino..... 1

Masculino..... 2

IDADE : _____ anos

ANOS DE TRABALHO: _____

Estado Civil

Solteiro(a)..... 1

Casado(a)..... 2

União de facto..... 3

Viúvo..... 4

Separado(a)..... 5

Divorciado(a)..... 6

Habilitações Literárias

Básico – 1º ciclo (4º ano)..... 1

Básico – 2º ciclo (6º ano)..... 2

Básico – 3º ciclo (9º ano)..... 3

Secundário (12º ano)..... 4

Médio..... 5

Bacharelato..... 6

Licenciatura..... 7

Mestrado..... 8

Doutoramento..... 9

PROFISSÃO:

FUNÇÃO:

LOCAL DE TRABALHO:

SERVIÇO, SECTOR OU UNIDADE:

RAMO DE ACTIVIDADE:

Para responder, indique em que medida concorda ou discorda de cada afirmação. Registe as suas respostas numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). **Continue a considerar a Instituição como um todo.**

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente					
1	2	3	4	5	6	7					
1. Nesta instituição temos regularmente encontros entre colaboradores, nos quais discutimos aquilo que queremos.					1	2	3	4	5	6	7
2. Nesta instituição, a direção reúne com os colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas futuras em relação aos seus empregos.					1	2	3	4	5	6	7
3. Nesta instituição, a direção interage diretamente com os seus colaboradores para saber como satisfazê-los relativamente ao seu trabalho.					1	2	3	4	5	6	7
4. Nesta instituição, fazemos muita pesquisa de <i>Marketing Interno</i> (publicidade interna).					1	2	3	4	5	6	7
5. Pelo menos uma vez por ano, esta instituição questiona os seus colaboradores sobre a qualidade dos seus empregos.					1	2	3	4	5	6	7
6. Nesta instituição, habitualmente tenta-se avaliar formalmente as maiores influências nos comportamentos dos colaboradores (sindicatos, clientes, expectativas pessoais).					1	2	3	4	5	6	7
7. Nesta instituição, a direção reúne com os colaboradores para transmitir informações sobre assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.					1	2	3	4	5	6	7
8. Nesta instituição, a direção informa regularmente os trabalhadores acerca dos assuntos que afectam o seu ambiente de trabalho.					1	2	3	4	5	6	7
9. Nesta instituição, há reuniões regulares com a presença de todos os colaboradores, dos diferentes níveis hierárquicos.					1	2	3	4	5	6	7
10. A direção procura compreender o que os colaboradores querem da instituição.					1	2	3	4	5	6	7
11. Quando um dos colaboradores está a comportar-se de maneira diferente do normal, a direção procura saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.					1	2	3	4	5	6	7
12. A direção tenta saber o que as pessoas realmente sentem sobre as suas funções.					1	2	3	4	5	6	7
13. A direção fala regularmente com os colaboradores para conhecer melhor o seu trabalho.					1	2	3	4	5	6	7
14. Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores estão insatisfeitos com a direção procuram-se tomar medidas para corrigir a situação.					1	2	3	4	5	6	7
15. Nesta instituição, quando se sabe que os colaboradores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o serviço esforça-se para conseguir.					1	2	3	4	5	6	7
16. Nesta instituição, quando é recebido um <i>feedback</i> que indique que os colaboradores estão insatisfeitos realizam-se as mudanças necessárias.					1	2	3	4	5	6	7

COPSOQ II – Versão Média

Das seguintes afirmações indique (X) a que mais se adequa à sua resposta de acordo com as seguintes alternativas:

1- Sempre 2- Frequentemente 3- Às vezes 4- Raramente 5- Nunca/ quase nunca

	1	2	3	4	5
1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?					
2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?					
3. Precisa fazer horas-extra?					
4. Precisa trabalhar muito rapidamente?					
5. O seu trabalho exige a sua atenção constante?					
6. O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?					
7. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?					
8. O seu trabalho exige emocionalmente de si?					
9. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?					
10. Participa na escolha das pessoas com quem trabalha?					
11. Pode influenciar a quantidade de trabalho que lhe compete a si?					
12. Tem alguma influência sobre o tipo de tarefas que faz?					
13. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?					
14. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?					
15. O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?					
16. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?					
17. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?					
18. O seu trabalho apresenta objetivos claros?					
19. Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?					

20. Sabe exatamente o que é esperado de si?					
21. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?					
22. A gerência do seu local de trabalho respeita-o?					
23. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?					
24. Faz coisas no seu trabalho que uns concordam mas outros não?					
25. Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira?					
26. Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias?					
27. Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?					

1- Sempre 2- Frequentemente 3- Às vezes 4- Raramente 5- Nunca/ quase nunca

	1	2	3	4	5
28. Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?					
29. Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?					
30. Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?					
31. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?					
32. Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?					
33. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?					
34. Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?					
35. No seu local de trabalho sente-se parte de uma comunidade?					

Em relação à sua chefia direta até que ponto considera que...

36. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?					
37. Dá prioridade à satisfação no trabalho?					
38. É bom no planeamento do trabalho?					
39. É bom a resolver conflitos?					

As questões seguintes referem-se ao seu local de trabalho no seu todo.

1- Sempre 2- Frequentemente 3- Às vezes 4- Raramente 5- Nunca/ quase nunca

	1	2	3	4	5
40. Os funcionários ocultam informações uns dos outros?					
41. Os funcionários ocultam informação à gerência?					
42. Os funcionários confiam uns nos outros de um modo geral?					
43. A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?					
44. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?					
45. A gerência oculta informação aos seus funcionários?					
46. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?					
47. As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?					
48. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?					
49. Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.					
50. É-me fácil seguir os meus planos e atingir os meus objetivos.					

1- Extremamente 2- Muito 3- Moderadamente 4- Um pouco 5- Nada/ quase nada

51. O seu trabalho tem algum significado para si?					
52. Sente que o seu trabalho é importante?					
53. Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?					
54. Gosta de falar com os outros sobre o seu local de trabalho?					
55. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?					

Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito está com...

56. As suas perspetivas de trabalho?					
57. As condições físicas do seu local de trabalho?					
58. A forma como as suas capacidades são utilizadas?					
59. O seu trabalho de uma forma global?					
60. Sente-se preocupado em ficar desempregado?					

	Excelente	Muito boa	Boa	Razoável	Deficitária
61. Em geral, sente que a sua saúde é:					

As próximas três questões referem-se ao modo como o seu trabalho afecta a sua vida privada:

1- Extremamente 2- Muito 3- Moderadamente 4- Um pouco 5- Nada/ quase nada

	1	2	3	4	5
62. Sente que o seu trabalho lhe exige muita <u>energia</u> que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					
63. Sente que o seu trabalho lhe exige muito <u>tempo</u> que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					
64. A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?					

Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu...

1- Sempre 2- Frequentemente 3- Às vezes 4- Raramente 5- Nunca/ quase nunca

	1	2	3	4	5
65. Dificuldade a adormecer?					
66. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?					
67. Fisicamente exausto?					
68. Emocionalmente exausto?					
69. Irritado?					

1- Sempre 2- Frequentemente 3- Às vezes 4- Raramente 5- Nunca/ quase nunca

	1	2	3	4	5
70. Ansioso?					
71. Triste?					
72. Falta de interesse por coisas quotidianas?					

Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:

1- Sempre 2- Frequentemente 3- Às vezes 4- Raramente 5- Nunca/ quase nunca

	1	2	3	4	5
73. Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?					
74. Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?					
75. Tem sido exposto a ameaças de violência?					
76. Tem sido exposto a violência física?					

Obrigado pela sua colaboração!